

TECHNICKÁ UNIVERZITA V LIBERCI

Ekonomická fakulta

Inovativní marketing jako zdroj
konkurenceschopnosti

Liberec 2020

Jaroslava Dědková

Autorka: PhDr. Ing. Jaroslava Dědková, Ph.D. je odbornou asistentkou na Katedře marketingu a obchodu na Ekonomické fakultě Technické univerzity v Liberci. V pedagogické oblasti se věnuje marketingu, strategickému marketingu, spotřebitelskému chování a regionálnímu marketingu. Ve vědecké oblasti se věnuje problematice konkurenceschopnosti a v posledních letech inovativnímu marketingu.

Tato publikace vznikla za finanční podpory Ekonomické fakulty Technické univerzity v Liberci.

Autorka: © PhDr. Ing. Jaroslava Dědková, Ph.D.

Návrh obálky: Dana Jurdová

Grafické zpracování obálky: Miroslav Kunášek, KB Barko, s.r.o, Liberec

Recenzent: doc. Ing. Aleš Hes, CSc. ČZU Praha,
Provozně ekonomická fakulta

ISBN 978-80-7494-522-9

Anotace

Předkládaná monografie s názvem **Inovativní marketing jako zdroj konkurenceschopnosti** zachycuje problematiku inovativního marketingu. Podniky, které si chtějí udržet své postavení na trhu, musí mnohem více přemýšlet, jak si udržet zákazníky nebo jak získat zákazníky nové. Proto se musí neustále zabývat novými metodami, tvůrčími postupy a inovacemi, které jim mohou přinést nové zisky. Problematika využívání inovativního marketingu je založena na poznání požadavků zákazníků a marketingových inovacích, které tyto požadavky umí splnit.

Hlavním cílem monografie je posoudit využívání nástrojů inovativního marketingu a jejich dopadů na podniky a spotřebitele.

Práce vychází ze současného stavu poznání, které shrnuje první – teoretická část monografie. Ta je rozdělena do 3 kapitol. Kapitola č. 2 seznamuje čtenáře s teoretickými východisky a základními teoretickými pojmy jako je konkurenceschopnost a konkurenční výhoda. Třetí a čtvrtá kapitola se věnuje inovacím, jejich typologii a inovativnímu marketingu.

Empirická část monografie znázorňuje v kapitolách č. 5. a č. 6. výsledky primárních výzkumů, které byly zaměřeny na podniky i na konečné spotřebitele. Pro zjištění co nejpresnějších výsledků byl realizován kvalitativní a kvantitativní výzkum.

Úkolem kvalitativního výzkumu bylo zjistit, zda zástupci podnikové praxe znají pojem inovativní marketing, jak jej vnímají a které nástroje a dopady jsou jim známy. Výstupy pak byly podkladem pro realizaci kvantitativního výzkumu. Hlavním cílem tohoto dotazování bylo zjistit důležitost jednotlivých nástrojů inovativního marketingu a sílu dopadů na podniky. Respondenty byly zástupci podniků, top managementu nebo pracovníci z marketingových oddělení. Pro doplnění poznání byl proveden také primární výzkum konečných spotřebitelů se stejným zaměřením zkoumání vlivu vnímaných nástrojů a dopadů inovativního marketingu.

V závěru publikace jsou shrnuta zjištění ve vazbě na stanovené cíle práce a výzkumné otázky. Zároveň je shrnut i přínos monografie.

Klíčová slova: inovace, inovativní marketing, konkurenceschopnost, konkurenční výhoda, nástroje a dopady inovativního marketingu, kvalitativní a kvantitativní výzkum.

Summary

The presented monograph entitled **Innovative Marketing as a Source of Competitiveness** focuses on the issue of innovative marketing. Businesses that want to maintain their market position have to think much more about how to retain customers or how to win new ones. Therefore, they must constantly look at new methods, creative practices and innovations that can bring them new profits. The issue of using innovative marketing is based on understanding the requirements of customers and marketing innovations that can meet these requirements.

The main aim of this monograph is to assess the use of innovative marketing tools and their impact on businesses and consumers.

The work is based on the current state of knowledge, which is summarized in the first, theoretical, part of the monograph, which is divided into three chapters. Chapter 2 provides theoretical background and presents basic theoretical concepts such as competitiveness and competitive advantage. The third and fourth chapters focus on innovations, their typology and innovative marketing.

The empirical part of the monograph described in chapters 5 and 6 presents the results of primary research, which is aimed at both businesses and consumers. In order to obtain the most accurate results, qualitative and quantitative research was carried out.

The objective of the qualitative research was to find out whether the representatives of businesses knew the concept of innovative marketing, how they perceived it and what tools and impacts they were familiar with. The outputs were the basis for the implementation of quantitative research. The main goal of this interview was to determine the importance of each innovative marketing tool and its impact on businesses. The respondents were representatives of companies, top management or employees from marketing departments. To complement the findings, primary research of consumers was conducted with the same focus on investigating perceived tools and impacts.

The conclusion summarizes the findings in relation to the stated objectives of the thesis and research questions and it evaluates the contribution of the monograph.

Keywords: innovation, innovative marketing, competitiveness, competitive advantage, tools and impacts of innovative marketing, qualitative and quantitative research.

Annotation

Die vorliegende Monografie mit dem Titel **Innovatives Marketing als Quelle der Konkurrenzfähigkeit** erfasst die Problematik des innovativen Marketings. Unternehmen, welche ihre Stellung auf dem Markt behaupten wollen, müssen viel mehr darüber nachdenken, wie sie ihre Stammkunden behalten und neue dazugewinnen. Daher müssen sie sich ständig mit neuen Methoden, kreativen Vorgehensweisen und Innovationen auseinandersetzen, welche ihnen neuen Nutzen bringen. Die Problematik der Nutzung des innovativen Marketings basiert auf dem Erkennen der Nachfragen seitens der Kunden und der innovativen Marketinginnovationen, welche diese Anfragen zu erfüllen im Stande sind.

Das Hauptziel dieser Monografie besteht in der Beurteilung der Instrumente des innovativen Marketings und deren Auswirkung auf Unternehmen und Verbraucher.

Die Arbeit geht vom derzeitigen Stand des Erkennens aus, welches im ersten – theoretischen – Teil der Monografie zusammengefasst wird. Dieser ist in drei Kapitel unterteilt. Kapitel 2 macht den Leser mit den theoretischen Ausgangspunkten und den grundlegenden theoretischen Begriffen wie Konkurrenzfähigkeit und Konkurrenzvorteil bekannt. Das dritte und das vierte Kapitel widmen sich den Innovationen, deren Typologie und dem innovativen Marketing.

Der empirische Teil der Monografie veranschaulicht in den Kapiteln 5 und 6 die Ergebnisse der primären Untersuchung, welche sowohl auf die Unternehmen als auch auf die Endverbraucher ausgerichtet war. Zur Sicherstellung möglichst genauer Ergebnisse wurden eine qualitative sowie eine quantitative Untersuchung durchgeführt.

Die Aufgabe der qualitativen Untersuchung bestand in der Feststellung, ob die Vertreter der Unternehmenspraxis den Begriff des innovativen Marketings überhaupt kennen, wie sie ihn wahrnehmen und welche Instrumente und Auswirkungen ihnen bekannt sind. Die Auftritte bildeten hernach die Grundlage für die Umsetzung der quantitativen Untersuchung.

Das Hauptziel dieser Umfrage bestand in der Feststellung der Wichtigkeit der einzelnen Instrumente des innovativen Marketings sowie in der Kraft der Auswirkungen auf die Unternehmen. Bei den Befragten handelte es sich um Vertreter der Firmen, des Topmanagements oder um Angestellte aus Marketingabteilungen. Zur Ergänzung der Erkenntnisse wurde noch eine primäre Umfrage bei den Endverbrauchern mit der gleichen Ausrichtung der Erforschung der wahrgenommenen Instrumente und Auswirkungen durchgeführt.

Am Schluss der Publikation werden die Feststellungen bezüglich der Bindung an die festgelegten Arbeitsziele und die Untersuchungsfragen zusammengefasst. Zugleich wird auch der Nutzen der Monografie kurz zusammengefasst.

Schlüsselwörter: Innovation, innovatives Marketing, Konkurrenzfähigkeit, Konkurrenzvorteil, Instrumente und Auswirkungen des innovativen Marketings, qualitative und quantitative Untersuchung.

OBSAH

ÚVOD	7
1 Cíl práce a metodika zpracování	9
2 Konkurenceschopnost a konkurenční výhoda	15
2.1 Přehled využívání pojmu konkurence a konkurenceschopnost.....	15
2.1.1 Konkurence.....	16
2.1.2 Konkurenceschopnost	18
2.2 Pojetí konkurenceschopnosti na úrovni národních ekonomik	20
2.3 Konkurenceschopnost podniků v ČR.....	24
2.4 Definování konkurenční výhody	26
2.4.1 Typy konkurenční výhody.....	32
2.4.2 Hodnocení konkurenceschopnosti.....	38
2.5 Konkurenční strategie a její druhy.....	43
2.6 Shrnutí kapitoly.....	45
3 Inovace jako základ konkurenceschopnosti	47
3.1 Historický přehled využívání pojmu inovace.....	49
3.2 Typologie inovací a jejich příčiny	51
3.3 Dělení inovací podle Evropské komise.....	60
3.3.1 Produktová (výrobní) inovace	62
3.3.2 Procesní inovace.....	64
3.3.3 Organizační inovace.....	66
3.3.4 Marketingové inovace.....	66
3.4 Inovační proces	69
3.5 Bariéry inovací.....	74
3.6 Inovační prostředí v České republice.....	78
3.7 Shrnutí kapitoly.....	83
4 Inovativní marketing v podnikové praxi	84
4.1 Důvody implementace inovativního marketingu	87
4.2 Fáze inovativního marketingu	89
4.3 Řízení marketingových inovací	91
4.4 Inovativní marketing jako konkurenční výhoda.....	99
4.5 Inovativní marketing v kontextu Průmyslu 4.0	103
4.5.1 Nástroje inovativního marketingu v kontextu Průmyslu 4.0.....	108
4.5.2 Dopady marketingových inovací v kontextu Průmyslu 4.0	114
4.6 Zapojení spotřebitelů do inovativního marketingu.....	117
4.7 Shrnutí kapitoly o inovativním marketingu	125

5 Výzkum inovativního marketingu z pohledu podniků	126
5.1 Pilotní výzkum nástrojů a dopadů inovativního marketingu na podniky v kontextu Průmyslu 4.0	127
5.1.1 Metodika pilotního výzkumu.....	127
5.1.2 Vyhodnocení pilotního výzkumu – nástroje inovativního marketingu....	131
5.1.3 Vyhodnocení pilotního výzkumu – dopady inovativního marketingu.....	137
5.2 Primární výzkum využití inovativního marketingu v podnicích	141
5.2.1 Metodika primárního výzkumu	141
5.2.2 Charakteristika respondentů.....	144
5.2.3 Vyhodnocení primárního výzkumu – nástroje inovativního marketingu	145
5.2.4 Vliv velikosti podniků a oboru podnikání na nástroje inovativního marketing	156
5.2.5 Vztah nástrojů inovativního marketingu a konkurenční výhody.....	158
5.2.6 Vyhodnocení dopadů inovativního marketingu.....	161
5.2.7 Vliv velikosti podniku a oboru podnikání na dopady inovativního marketing	165
5.2.8 Vztah důležitosti nástrojů inovativního marketingu a úrovně jejich dopadů na konkurenceschopnost podniku.....	166
5.3 Závěrečné shrnutí výzkumu z pohledu podniků	172
6 Výzkum inovativního marketingu z pohledu spotřebitelů	175
6.1 Metodika výzkumu	176
6.2 Nástroje inovativního marketingu z pohledu spotřebitelů.....	177
6.3 Vyhodnocení důležitosti dopadů inovativního marketingu na spotřebitele ..	182
6.4 Vliv sociodemografických charakteristik respondentů na vnímání inovativního marketingu.....	186
6.5 Závěrečné shrnutí výsledků výzkumu z pohledu spotřebitelů.....	187
6.6 Komparace vnímání inovativního marketingu podniky a spotřebiteli	188
7 Shrnutí zjištěných výsledků	192
Závěr	198
Seznam použitých zdrojů.....	202
Seznam obrázků	218
Seznam tabulek	219
Seznam zkratk	221
Rejstřík.....	222

ÚVOD

Na počátku 21. století době čelí podnikatelské subjekty rychlým změnám jak v prostředí, v potřebách zákazníků, tak v povaze trhů. Trhy se stávají složitějšími v důsledku široké nabídky výrobků a služeb a nejisté poptávky. Spotřebitelé jsou v dnešní době stále náročnější, informovanější, ale také složitější. Jejich spotřeba se uskutečňuje prostřednictvím široké škály výrobků a služeb, což ztěžuje jejich zařazení do kategorií a orientaci na trhu. Aby podniky mohly přežít na trhu a rozvíjet se v důsledku rychlosti změn okolního prostředí a nejistoty, je nezbytné, aby vyvíjely nové strategie, tvůrčí postupy a metody, které by přilákaly více zákazníků, a udržely si tak konkurenční výhodu. Tuto snahu lze realizovat pomocí vhodné inovační politiky a pomocí správného inovativního marketingu. Marketingová inovační strategie je jedním z několika nástrojů, kterými lze řešit dynamiku prostředí.

Marketing je zaměřen na poznávání požadavků zákazníků. Inovace produktů a dalších marketingových nástrojů tyto požadavky plní. Manažeři by se proto měli naučit využívat znalosti inovativního marketingu, aplikovat ho do praxe a maximálně tak využít potenciálu podniku.

Tato monografie vychází z dlouholeté výzkumné činnosti autorky zaměřené na konkurenceschopnost podniků. Práce navazuje na disertační práci a publikace autorky na dané téma a v analytické části přináší aktuální výsledky a výstupy zkoumání inovativního marketingu z pohledu podniků i z pohledu konečných spotřebitelů. Vazba na podnikové prostředí je dále zkoumána z pohledu třídících charakteristik velikosti podniků a jejich zaměření.

Struktura monografie je koncipována tak, aby jednotlivé kapitoly na sebe navazovaly a vedly k naplnění hlavního cíle a dílčích cílů. Text je rozdělen na teoretickou a praktickou část, přičemž jednotlivé části na sebe logicky navazují.

Cílem monografie je identifikovat nástroje inovativního marketingu v kontextu konkurenceschopnosti podniků a vyhodnotit dopady, které přináší implementace inovativního marketingu na podniky i konečné spotřebitele.

Empirická část využívá výsledky primárních dat, která i přes určitá omezení výběru vzorku, naplňují dílčí cíle stanovené v práci. Využita jsou i sekundární data z výzkumů v České republice a získaná z Českého statistického úřadu.

K naplnění hlavního cíle je v teoretické části vymezeno chápání pojmů konkurenceschopnost a konkurenční výhoda ve vzájemných souvislostech tak, jak je chápou přední světoví ekonomové. Dále je diskutováno zařazení inovativního marketingu do této oblasti. Snahou je propojit jednotlivé interdisciplinární poznatky, a to jak z pohledu teoretického, tak z pohledu praktického.

Úvodní kapitola představuje stanovení cíle monografie a metodiku jejího zpracování. Zároveň je zde uveden koncepční rámec celého obsahu.

V druhé kapitole, která je teoretickým vstupem do problematiky, je prezentována teorie konkurenceschopnosti a konkurenční výhody. Tato část poskytuje základní seznámení s klíčovými pojmy.

Významnou součástí řešeršní části práce jsou publikace a příspěvky, týkající se inovací a inovativního marketingu. Tuto oblast zahrnuje kapitola č. 3 a kapitola č. 4. Protože k trendům a vlivům současné doby patří implementace Průmyslu 4.0 do podniků, je i tato oblast v publikaci zachycená.

Stěžejní část publikace směřuje do oblasti analýzy primárních i sekundárních dat několika dotazníkových šetření. Průběh dotazníkových šetření je zachycena v 5. a v 6. kapitole.

Výsledky dílčích shrnutí v jednotlivých kapitolách i v závěru práce směřují k doporučením nejen pro podnikovou praxi ale i pro oblast dalšího teoretického vzdělávání. Záměrem autorky bylo pomocí výsledků prezentovaných v této práci přispět svými zjištěními k dlouhodobě rozvíjeným znalostem v oblasti inovativního marketingu.

1 Cíl práce a metodika zpracování

Monografie se zaměřuje na propojení základní filozofie marketingu mít spokojeného zákazníka, s oblastí inovací, jako prostředku vedoucího ke spokojenosti zákazníků. Je to aktuální téma a vzhledem k neustále se zrychlujícímu technickému pokroku, téma stále důležitější.

Metodika zpracování vychází z povahy zkoumaného jevu. Pro objektivnost jsou použity nástroje a techniky, které postup zobjektivní a umožní efektivní kontrolu výzkumných aktivit.

Na základě studia teoretických podkladů, které byly v průběhu výzkumného zaměření autorky dále doplňovány a rozšiřovány, je stanoven hlavní cíl a dílčí cíle práce.

Cílem monografie je identifikovat nástroje inovativního marketingu v kontextu konkurenceschopnosti podniků a vyhodnotit dopady, které přináší implementace inovativního marketingu na podniky a spotřebitele.

V rámci naplnění cíle práce byly stanoveny následující dílčí cíle (DC).

Dílčí cíle:

- DC 1:** Zpracovat teoretická východiska v oblasti konkurenceschopnosti a inovativního marketingu.
- DC 2:** Identifikovat nástroje a dopady inovativního marketingu pomocí pilotního výzkumu.
- DC 3:** Vyhodnotit důležitost nástrojů inovativního marketingu a sílu jejich dopadů při uplatňování v podnicích pomocí primárního výzkumu. Současně provést statistické testování výsledků podle třídících otázek velikosti a zaměření podniků. Dále zjistit, jak se podílí nástroje inovativního marketingu na konkurenční výhodě a na dosažení strategických cílů podniku.
- DC 4:** Identifikovat aktuální nástroje a dopady inovativního marketingu, jak je vnímají spotřebitelé.
- DC 5:** Zpracovat komparaci vnímání inovativního marketingu podniky a spotřebiteli.

Důležitým bodem pro naplnění cílů práce je formulace výzkumných otázek (Molnár et. al., 2012). Jejich význam zmiňuje jako důležitou složku výzkumného procesu také Bring a Wood (2001). Výzkumné otázky konkretizují zaměření a lze je přímo

zodpovědět (Punch, 2015). Pro naplnění hlavního cíle celé publikace byly na základě teoretické rešerše stanoveny výzkumné otázky, na které dílčí cíle hledají odpovědi a jsou prezentovány v tabulce 1.1.

Tabulka 1.1 *Struktura výzkumných otázek*

Dílčí cíle	Označení VO	Znění výzkumné otázky
DC 1:	VO 1	Jaký je vztah konkurenceschopnosti, inovací a inovativního marketingu?
DC 2:	VO 2.1	Jaké nástroje podniky považují za součást inovativního marketingu?
	VO 2.2	Jaké dopady podniky spatřují ve využívání nástrojů inovativního marketingu?
DC 3:	VO 3.1	Jak jsou v podnicích využívány nástroje inovativního marketingu a jaká důležitost jim je přikládána??
	VO 3.2	Existují rozdíly ve vnímání nástrojů inovativního marketingu v podnicích dle velikosti a oboru podnikání?
	VO 3.3	Jak se podílí využívání nástrojů inovativního marketingu na konkurenční výhodě?
	VO 3.4	Jaké dopady podniky spatřují v důsledku využívání nástrojů inovativního marketingu a jakou důležitost jim přikládají?
	VO 3.5	Existují rozdíly ve vnímání dopadů inovativního marketingu na podniky dle velikosti a oboru podnikání?
	VO 3.6	Jaké nástroje inovativního marketingu by podniky měly zařadit do marketingového mixu, aby dosáhly strategických cílů?
DC 4:	VO 4.1	Jaké nástroje inovativního marketingu vnímají koneční spotřebitelé a jakou důležitost jim přikládají?
	VO 4.2	Jaké dopady inovativního marketingu spotřebitelé vnímají a jakou důležitost jim přikládají?
	VO 4.3	Existují rozdíly ve vnímání inovativního marketingu podle sociodemografických charakteristik spotřebitelů?
DC 5:	VO 5	Jaké jsou rozdíly ve vnímání inovativního marketingu mezi podniky a spotřebiteli?

Zdroj: vlastní zpracování

Model zpracování výzkumu je stanoven pomocí **obecných výzkumných otázek** (VO) bez definování hypotéz. Jak uvádí Punch (2015), hypotézy mohou být

aplikovány pouze v některých částech výzkumu nebo v rámci shrnutí. V primárním výzkumu v této monografii jsou hypotézy definovány pouze u vybraných specifických otázek.

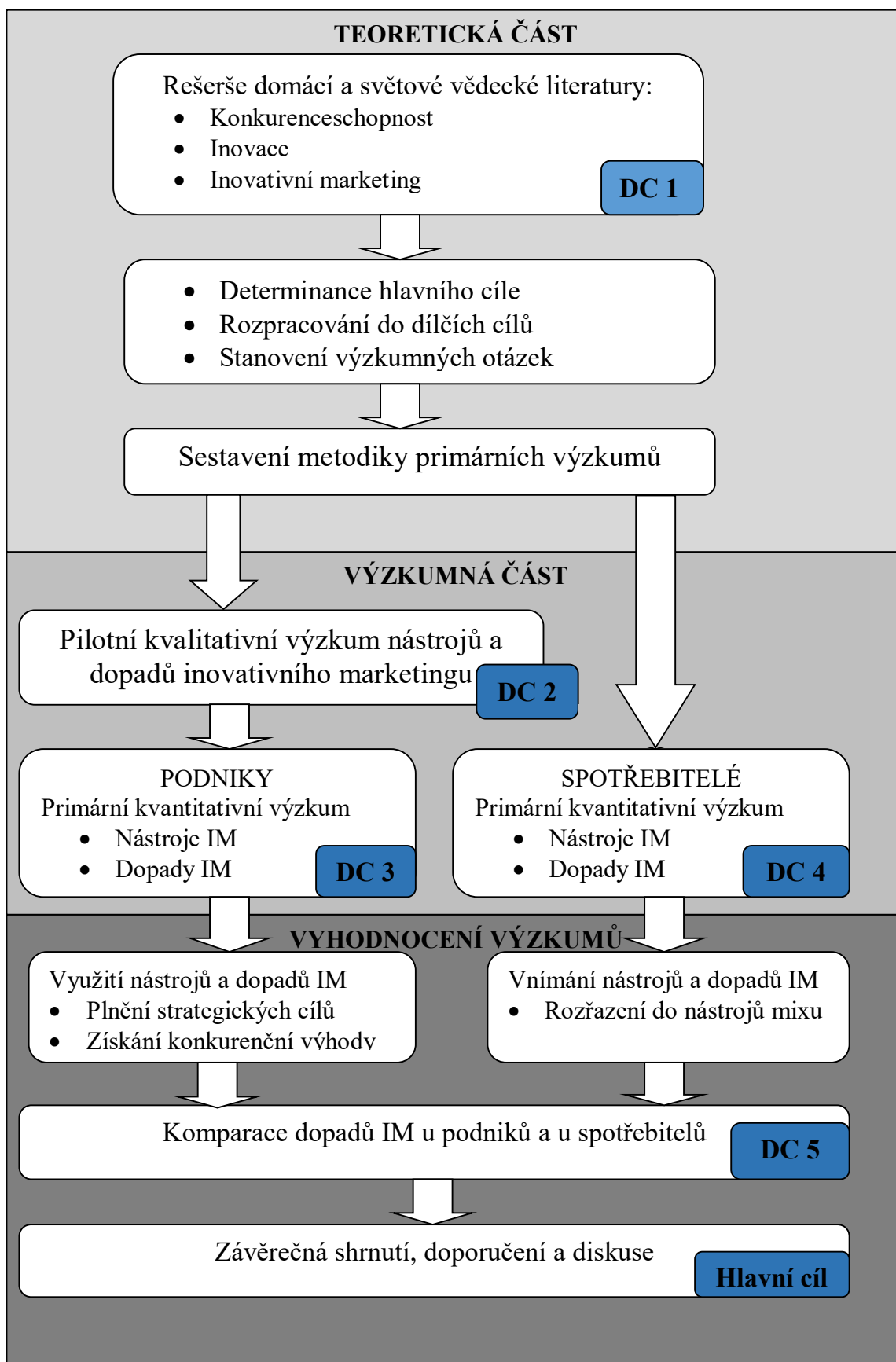
Cíl monografie a výzkumné otázky vycházejí z rešerše doposud celosvětově publikované literatury. Cíl je charakterizován z části jako deskriptivní a z části jako explorační (Olecká a Ivanová, 2010). Deskriptivní zaměření cíle poskytuje základní obraz o vybraných aspektech zkoumaného problému v daném období (inovace, inovativní marketing), které jsou relevantní pro další zpracování.

Cíl práce je poté naplněn výzkumnou částí, která pracuje s primárními i sekundárními daty. Analýza dat směřuje k naplnění dílčích cílů, které mají ověřit využívání a dopady inovativního marketingu, směřující ke konkurenceschopnosti podniků.

V publikaci jsou použity následující metody práce s daty:

- **Analýza a syntéza získaných primárních a sekundárních zdrojů** – použito v rámci teoretické i empirické části práce.
- **Dedukce** – rešerše dostupných teoretických podkladů v oblasti inovací, konkurenceschopnosti a inovativního marketingu formuluje předpoklady pro empirický výzkum. Přehled literatury spojuje jednotlivé části studovaného materiálu, ukazuje stav znalostí, trendy a mezery (Punch, 2015).
- **Indukce** – využita v případě zobecnění poznatků získaných dotazníkovým šetřením.
- **Komparace** – použita v teoretické části práce a v závěrečné části dotazníkových šetření.
- **Kvantitativní a kvalitativní výzkum** – skupinové rozhovory a dotazníkové šetření.
- **Metody deskriptivní statistiky** – v rámci charakteristik teoretických poznatků a výsledků výzkumů.

Pro lepší přehlednost je na obrázku 1.1 znázorněn koncepční rámec, který zachycuje jednotlivé etapy zkoumání.



Zdroj: vlastní zpracování

V obrázku 1.1 je znázorněn celý proces zpracování monografie, který má tři hlavní části, teoretickou, výzkumnou a vyhodnocovací.

V teoretické části byly prostudovány české a zahraniční zdroje pomocí sekundárního výzkumu. Tato část zahrnuje analýzu dosud publikovaných příspěvků a výzkumů a slouží jako základ pro orientaci v problematice a následně pro definování hlavního cíle, dílčích cílů a výzkumných otázek. Hlavním zdrojem byly již vydané monografie na dané téma, a především příspěvky v databázích Scopus, Proquest a Web of Science. Teoretická část je prezentována v kapitolách č. 2, 3 a 4.

V rámci empirické části proběhlo dotazníkové šetření mezi podniky a následně mezi konečnými spotřebiteli.

Ve výzkumné fázi byl realizován kvalitativní pilotní výzkum. Při použití kvalitativního výzkumu se jedná o induktivní logiku (Disman, 2011). Kvalitativní výzkum sloužil k novému porozumění předmětu výzkumu, kterým byly nástroje inovativního marketingu. Cílem kvalitativního výzkumu bylo identifikovat nástroje inovativního marketingu, které jsou v praxi využívány. Tato výzkumná část napomohla autorce k porozumění terminologie v oblasti inovativního marketingu a k vytvoření komplexního obrazu o daném tématu. Výzkum poskytl poznatky z oblasti podnikové praxe a tím rozšířil vědomostní základnu autorky. Výstupy z kvalitativního výzkumu byly klíčovým podkladem pro realizaci primárního výzkumu. Podrobná metodika kvalitativního výzkumu je popsána v kapitole 5.1.1.

Dále byl realizován hlavní kvantitativní výzkum. Kvantitativní výzkum využívá kvantifikační či statistické metody pro vyhodnocení. Hlavní otázkou u kvantitativního výzkumu bývá „kolikrát“ určitý jev nastal, případně jakou má sílu (Molnár, 2012). Tento druh výzkumu popisuje zkoumanou skutečnost pomocí proměnných (znaků), které lze vyjádřit čísly (Saunders, 2002). Logika kvantitativního výzkumu byla deduktivní, protože výzkum vyžadoval silnou standardizaci. Cílem kvantitativního výzkumu bylo identifikovat četnost využívání nástrojů inovativního marketingu v podnicích, včetně zjištění důležitosti jednotlivých nástrojů a jejich vazby na konkurenční výhodu. Součástí dotazníkového šetření bylo i zjištění dopadů na podniky. Na trhu spotřebitelů probíhal kvantitativní výzkum, pomocí kterého byly zjišťovány vnímané nástroje inovativního marketingu a dopady, které na spotřebitele působí. Podrobná metodika kvantitativního výzkumu je popsána v kapitole 5.2.1 a v kapitole 6.1.

V rámci vyhodnocení byly zpracovány tabulky a obrázky, znázorňující četnost využívání nástrojů inovativního marketingu, sílu dopadů inovativního marketingu jak u podniků, tak u konečných spotřebitelů. Dále byly zachyceny vzájemné vazby

nástrojů a možných strategických cílů. Jsou zde také stručně komparovány dopady inovativního marketingu na podniky a spotřebitele. Závěr monografie shrnuje všechny výsledky a ukazuje naplnění hlavního cíle a doporučení pro podnikovou praxi.

2 Konkurenceschopnost a konkurenční výhoda

Tato kapitola vymezuje základní pojmy konkurenceschopnosti a konkurenční výhody, protože jsou východiskem pro další vzájemné vazby a propojení v dalších částech publikace.

Konkurenceschopnost a konkurence není ani v současné době definována jednoznačně. Rozmanitost definic vychází z odlišného úhlu pohledu, z odlišného přístupu teorie anebo potřeb praktické hospodářské politiky a v neposlední řadě z odlišného uvažování čistě ekonomických souvislostí, či širšího společensko – ekonomického rámce.

Pro definování konkurenční výhody a konkurenceschopnosti je možné postupovat z makroekonomického i mikroekonomického chápání tohoto pojmu. Oba pohledy jsou vzájemně propojeny, přičemž je možné říci, že konkurenční výhoda podniku (mikroekonomie) ovlivňuje a předurčuje konkurenceschopnost celku, tj. státu (makroekonomický pohled). Mikroekonomický přístup charakterizuje konkurenční firmu jako firmu, která je schopna soupeřit s konkurencí (Slaný, 2006) a zachycuje relativní výkonnost daného podniku v určitém období. Je možné rozvíjet obecné pojetí a vymezit konkurenční schopnost jako charakteristiku, která umožňuje podnikatelskému subjektu, aby byl úspěšný, když soutěží s ostatními podnikatelskými subjekty (Pitra, 2006). Aby se firma stala součástí soutěžního vztahu, musí splnit dvě základní podmínky: musí mít konkurenční výhodu a musí chtít soutěžit (Mikoláš, 2005, Suchánek a Špalek, 2009).

2.1 Přehled využívání pojmu konkurence a konkurenceschopnost

Konkurence poprvé vznikla, když se v daném životním prostředí objevily první dva živé organismy, které měly stejné nebo podobné nároky v daném čase, podobné životní projevy a potřeby.

2.1.1 Konkurence

Vlastní slovo **konkurence** pochází z 12. - 13. století (Čichovský, 2001, s. 15). Od té doby je slovo konkurence skloňováno ve všech pádech a je jednou z rozhodujících sil pro úspěšné působení firmy na trhu. Smith (1975) považuje konkurenci za projev věčného lidského chování, které vyúsťuje ve snaze směňovat a trh za stejně věčnou arénu požitkářství. Prosazoval názor, že hospodářská svoboda umožňuje vznik živelného mechanismu fungování ekonomiky, kdy trh bez vědomého zasahování působí neviditelnou rukou na rozvoj společnosti. Adam Smith hovoří o všeobecnosti trhu a rivalry, společnost charakterizuje sobectvím a zdůvodňuje, jak sledování individuálních zájmů vede ve svých konečných důsledcích k uspokojení všeobecných zájmů. Poukazuje na to, že individuální zájmy se nesčítají, ale naráží na sebe, prosazují se a omezují se. Smith vnímá trh jako bojiště a **konkurenci mezi subjekty jako boj**. Svobodná konkurence jako jediná podle něj může zajistit hojnost zboží, rovnováhu nabídky a poptávky, nízkou cenu a chránit společnost před ustrnutím. Jirásek (2001) zmiňuje, že Mill poukazoval na to, že mechanismy trhu a konkurence mají rozhodující úlohu v ekonomice a význam pro spotřebitele a Marx konkurenci naopak vykládal jako historický produkt emancipovaného kapitalismu. Až v konkurenci se podle něj naplno projeví zákony kapitálu.

Během doby, která uplynula od vzniku těchto názorů, byla problematika konkurence postupně teoreticky propracována a rozšiřována v důsledku nových poznatků a zkušeností z trhu. Existuje řada definic i členění konkurence z různých hledisek. Konkurence je vždy nedílným předpokladem a součástí fungování trhu.

Tržní mechanismus může efektivně fungovat jen v podmínkách konkurence, tzn. **proces konkurence je od trhu neoddělitelný** a je předpokladem fungování trhu.

Holman (2001) odvozuje svůj výklad konkurence od pojmu svoboda volby. Svoboda volby je možnost, kdy si podnik sám vybírá mezi příležitostmi, které se mu nabízejí. Je nejen subjektem volby, ale i objektem volby – vybírá si, ale také je vybírán. To je soutěž neboli **konkurence**. Tržní ekonomika je systémem, založeným na ekonomické svobodě volby – na tržní konkurenci.

Konkurence představuje proces, ve kterém se střetávají zájmy různých tržních subjektů a jejich cílem je získat nějakou hmotnou výhodu ve směně. Jinak vyjádřeno: **konkurence je všeobecnou formou ekonomických vztahů mezi tržními subjekty** (Vlček et al., 2000). Na trhu se vyskytují různé subjekty s rozdílnými zájmy, které se dostávají do vzájemných střetů s cílem získat konkurenční výhodu a požadovanou reakci u zákazníků. Pozice subjektů na trhu je však ve většině případů opačná. Jak uvádí Magretta (2012, s. 36): „*strategické soupeření znamená vybrat si odlišnou*

cestu, než si vybrali druzí. Místo toho, aby firmy usilovaly o to být nejlepší, mohou a měly by se snažit dosáhnout jedinečnosti.“ Jedinečnost totiž tvoří skutečné jádro konkurenční výhody.

Tržní konkurence probíhá na straně nabídky, poptávky a současně mezi nabídkou a poptávkou.

Výrobci chtějí prodat vše, co vyrobili při minimálních nákladech a dosáhnout tak maximálního zisku. V rámci konkurenčního boje k dosažení cílů výrobci používají řadu metod. První možností je **cenová konkurence**, kdy snižováním výrobních nákladů, dochází ke snížení ceny výrobků. Jinak řečeno je to schopnost vytvářet a nabízet kvalitní zboží a služby za nižší náklady než konkurenti. (Např. české podniky mohou mezinárodně konkurovat při dané kvalitě cenou). Dnes je však daleko více využívána metoda **necenové konkurence**. Výrobci se snaží získat spotřebitele na základě lepší kvality a servisu výrobku, obalu, značky či reklamy, bez ohledu na cenu, např. nabízí výrobky s vysokou kvalitou, vysoce inovativní, s neobvyklými souvisejícími službami nebo značkou. Do necenové konkurenceschopnosti bezesporu patří také vzdělanost a zaměstnanost pracovníků. Dále pak infrastruktura a **inovace**, které pomáhají vytvářet nová pracovní místa a následně zvyšují kvalitu života občanů a uspokojují potřeby zákazníků (Blocker et al., 2011).

Spotřebitelé chtějí v co největší možné míře uspokojit své potřeby nákupem zboží za co nejnižší ceny. Konkurence na straně poptávky souvisí se záměrem spotřebitele maximalizovat svůj užitek, za co nejnižší cenu (Baird a Gonzalez-Wertz, 2011).

Zájmy výrobců a spotřebitelů jsou tedy protichůdné (výrobci chtějí prodávat draho, spotřebitelé chtějí nakupovat levně) a na trhu vzniká určitý kompromis a na důležitosti nabývají necenové faktory. Cílevědomé zvyšování produktivity práce zvyšuje význam podmínek, za kterých podnikatelé realizují na trhu výsledky své činnosti tak, aby uspokojili potřeby zákazníků a dosáhli tak výhody nad ostatními konkurenty, včetně toho, aby vložený kapitál přinášel zisk. (Dědková, 2004)

Čichovský definuje **konkurenci** jako „*otevřenou množinu konkurentů, kteří vytvářejí v daném čase a v daném teritoriu konkurenčního prostředí funkční mnoho faktorový efekt spojený se získáním vlivu proti dalším členům konkurence.*“ (Čichovský, 2002, s. 65). Synek et al. (2011, s. 440) pojem konkurence dále rozvíjí a definuje jako „*soutěž subjektů trhu o co nejlepší podmínky při získávání výrobních zdrojů, jejich užití a při prodeji svých výkonů (výrobků, služeb).*“

2.1.2 Konkurenceschopnost

Konkurenceschopnost je definována mnoha způsoby a Čichovský et al. (2014, s. 25) jich uvádí například osmnáct. Význam se může značně lišit podle kontextu a vnímání jednotlivých autorů. Hlavním důvodem pro různá vyjádření je dlouhodobý vývoj pojmu a vliv stále nových trendů.

Mnoho institucí a autorů užívá termín konkurenceschopnost pro vyjádření ekonomické převahy konkrétní národní ekonomiky nad konkurencí v rámci hospodářské soutěže. Jiní charakterizují konkurenceschopnost národů jako schopnost vytvářet a udržovat takové ekonomické prostředí, které firmám umožňuje ve vyšší míře tvořit nové hodnoty a zabezpečit tak rozvoj a blaho národa (Dvořáček a Slunčík, 2012, Marinič, 2008).

Konkurenceschopnost ve výkladu Kadeřábkové (2003) vyjadřuje souhrn předpokladů pro dosahování dlouhodobě udržitelné růstové výkonnosti a tím i zvyšování ekonomické úrovně v podmínkách vnitřní a vnější rovnováhy státu. **Konkurenceschopnost** ekonomiky charakterizuje jako pojem, který vyjadřuje schopnost země proniknout svým zbožím a službami na zahraniční trhy a z mezinárodní směny získávat komparativní výhody. Nejde jen o úzce vymezený jev, který by bylo možné měřit jednotlivým ukazatelem, ale o komplexní skutečnost, jejíž složky lze kvantifikovat, jiné nikoliv. **Kislingerová** (2011, s. 17) definuje pojem konkurenceschopnost jako „*souhrn předpokladů pro dosahování dlouhodobě udržitelné růstové výkonnosti a tím i zvyšování ekonomické úrovně v podmínkách vnitřní a vnější rovnováhy.*“

Jiný pohled na podnikovou konkurenceschopnost přináší **Pace a Stephan** (1996), kteří tvrdí, pokud chce být podnik konkurenceschopný, musí poskytovat produkty a služby, za které jsou zákazníci nebo klienti ochotni platit spravedlivou cenu. Z dlouhodobého hlediska v systému volného podnikání je konkurenceschopnost měřena schopností podniku zůstat v podnikání a chránit investice podniku, získat návratnost těchto investic a zajistit budoucí pracovní místa.

Ve Slovníku ekonomie a sociálních věd lze najít vysvětlení **konkurenceschopnosti** jako „*schopnosti podniku nebo státu udržet si nebo zvýšit svůj podíl na domácím a vnějším trhu.*“ (Echaudemaison, C. D, 1995, s. 178).

Malá ekonomická encyklopedie přímo pojem **konkurenceschopnosti** nedefinuje. V částech věnovaných **konkurenci** lze vysledovat potřebu definovat rozdílné podmínky pro dosahování konkurenceschopnosti podniků rozlišením jednotlivých trhů na dokonale konkurenční trhy, monopolistickou konkurenci, oligopol, monopol. V každém z těchto typů trhu působí jiné ekonomické podmínky, které determinují

chování jednotlivých firem daného trhu a metody a přístupy k dosahování konkurenceschopnosti na daném trhu (Sojka a Konečný, 2001).

Nováček (2001) uvádí, že ve věcném slova smyslu je **konkurenceschopnost** vždy spjata s odpovědí na otázku, co je zdrojem konkurenčních výhod. Úspěšný podnik v sobě skrývá určitou sílu konkurenceschopnosti, která mu dává možnost realizovat zisk a uspět mezi konkurencí. **Konkurenceschopnost** je podle **Čichovského** (2002, s. 55) pozitivní vlastnost konkurenta a jeho výsledný projev interakce s řadou a spektrem konkurentů v konkurenčním prostředí. Konkurenční schopnost definuje: „*jako základní podmínku existence podniku, jako schopnost udržovat a rozmnožovat bohatství (majetek) vlastníka podniku.*“ Konkurenceschopnost je výsledkem působení konkurenčních sil konkurentů v konkurenčním prostředí.

Tichá a Hron (2003) představují konkurenceschopnost jako stav porovnávání podniku s jeho konkurenty. V ekonomickém pojetí konkurenceschopnost chápou jako určitou způsobilost podniku vykazovat ekonomickou rentu. Tu vysvětlují jako výtěžek převyšující množství, které by podnik vytvářel za nejlepšího uskutečnitelného alternativního užití. Také říkají, že konkurenceschopnost podniku závisí na způsobilosti objevit poutavé odvětví, které dává možnost získat nadprůměrné zisky a také možnost podniku se v tomto odvětví uplatnit.

Trnka (2004) považuje za základ konkurenční schopnosti podniku **prodejnost a ziskovost** výrobků. Zdůrazňuje, že je-li výrobek prodejný, je konkurenceschopný. Neprodaný výrobek vytváří podnikateli ztrátu a je pro něho škodlivý. Jediným měřítkem konkurenceschopnosti je proto v tržní společnosti možnost výrobek prodat. Výrobek musí být prodán s přiměřeným ziskem. Přiměřený zisk by měl být tak vysoký, aby umožnil rozšířenou reprodukci v rozsahu umožňujícím dlouhodobě vytvářet předpoklady pro výrobu konkurenceschopných výrobků.

Na podnikové úrovni konkurenceschopnost definuje Marinič (2008, s. 15) jako „*schopnost vyrábět a prodávat konkrétní produkt za podmínky zachování rentability.*“ Aby byl podnik schopen obstát v konkurenčním prostředí, musí být schopen dle Mariniče (2008, s. 15) „*v případě potřeby snížit výslednou cenu produktu a nabídnout vyšší kvalitu než její konkurenti.*“

Jak uvádí **Suchánek a Špalek** (2009) konkurenceschopnost je jako vlastnost, která podnikatelskému subjektu dovoluje uspět v soutěži s jinými podnikatelskými subjekty. Je zřejmé, že uspět na trhu může pouze ten, kdo umí vhodně uplatnit konkurenční výhodu a dokáže tím získat převahu nad svými konkurenty. Je přitom otázka, jakým způsobem konkurenceschopnost posuzovat. Vzhledem k tomu, že konkurenceschopnost podniku souvisí s jeho vizí budoucnosti a od této vize se odvíjí

podnikatelská strategie, nabízí se možnost zjišťování konkurenceschopnosti přes hodnotu, resp. velikost hodnoty, kterou podnik vytváří. Z tohoto pohledu tak konkurenceschopnost podmiňuje výkonnost a mělo by platit, že pokud je podnik konkurenceschopný, je také výkonný.

Kourdi (2009) uvádí, že je důležité zaměřit se rovněž na zákaznickou důvěru a loajalitu, hodnotit průběžně zákaznickou spokojenost a spolupracovat s ním. Podnik by se měl také snažit o to, aby zaměstnanci byli hrdí na místo, kde pracují a o podniku mluvili v tom nejlepším světle. **Mikoláš et al.** (2011) spatřuje podstatu podniku právě v jeho konkurenceschopnosti. Říká, že konkurenceschopnost podniku spočívá v bilanci slabých a silných stránek a příležitostí a hrozeb. Zachovávání rovnováhy mezi těmito faktory je nezbytné pro udržení podnikové prosperity. Konkurenceschopnost je také určena účelným rozložením firemního potenciálu k nabytí stanovených cílů podnikání, zpravidla k dosažení zisku.

Co tedy dělá podnik „konkurenceschopným?“

Na základě uvedených definic je patrné, že chce-li být podnik na trhu úspěšný, musí se neustále vyvíjet, přicházet na trh s jedinečnou inovovanou nabídkou a být lepší než konkurence. Konkurenceschopnost podniku se především projeví v získání významného tržního podílu a v udržení si pozice na trhu. S využitím inovací, kvalitních vstupů, zlepšení kvalifikovanosti svých pracovníků či použití nových technologií lze zlepšit konkurenční pozici na trhu.

V případě konkurenceschopnosti podniků lze za konkurenceschopnou firmu označit takovou, která vyrábí zboží nebo služby s příznivým poměrem kvality a ceny, který zaručuje dobrou ziskovost při současném dosažení preferencí zákazníků před ostatními konkurenty. Konkurenceschopnost zajišťuje, že působení podniku na trhu je udržitelné a trvalé.

2.2 Pojetí konkurenceschopnosti na úrovni národních ekonomik

Téma konkurenceschopnosti národních hospodářství se do popředí dostává zejména v posledních dvou desetiletích, což souvisí s proměnami světové ekonomiky. Byl to především hospodářský vzestup asijských zemí, který přiměl Evropu i Spojené státy americké zamyslet se nad tím, jakým způsobem této konkurenci čelit a jak znovu nabýt pozici toho, kdo udává směr. Přestože se sledování a vyhodnocování národní konkurenceschopnosti začíná ve vyspělých zemích institucionalizovat (vznikají rady

pro konkurenceschopnost, na základě jejichž činnosti jsou přijímána opatření v oblasti hospodářské politiky), její definice není nijak sjednocena. Makroekonomická konkurenceschopnost se od té mikroekonomické liší tím, že velkou roli sehrává politický vliv jednotlivých ekonomik. Soutěž probíhá zejména v oblasti know-how, vzdělání a kvalifikace zaměstnanců.

Dle názoru autorky existuje úzká vazba mezi konkurenční schopností národních ekonomik a konkurenční schopností podnikového sektoru. Na podnikové úrovni se konkurenční schopnost odráží v efektech z prodeje produktů, přesto je nezastupitelná úloha vládních orgánů a celého vnějšího prostředí pro konkurenční schopnost podnikového sektoru. V případě konkurenceschopnosti konkrétního podniku ji lze chápat jako vlastnost podniku, která umožňuje dosahovat úspěchů v konkurenčním prostředí. Za zvyšování konkurenceschopnosti je zodpovědný management podniku.

V USA je často používána definice prezidentské komise USA pro průmyslovou konkurenceschopnost: „*Národní **konkurenceschopnost** je stupeň schopnosti národa, za podmínek volného trhu (soutěže), produkovat zboží a služby, které obstojí v testu mezinárodního trhu, za současného zlepšování (zvyšování) reálných příjmů svých občanů*“ (Plchová, 2005).

OECD přistupuje ke konkurenceschopnosti ze čtyř pohledů (Durand et al., 1992):

- „Engineering approach“ – konkurenceschopnost závisí na schopnostech podniků v dané ekonomice přijmout a přizpůsobit se optimálním technologickým a organizačním postupům ve svých aktivitách. Konkurenceschopnost země je pak součtem konkurenčních sil jednotlivých podniků.
- „Environmental/systematic“ – přístup ukazuje konkurenceschopnost jako záležitost optimalizace ekonomického prostředí a systému. Pozornost je věnována podnikům ve vztahu k prostředí, v němž se pohybují.
- „Capital development“ – odvozuje konkurenceschopnost v závislosti na lidském, technologickém a fyzickém kapitálu, jde o schopnost podniků získávat optimální příjmy z výrobních faktorů na mezinárodních trzích.
- „Akademický“ přístup – vychází z komplexního výzkumu při použití různých analytických nástrojů.

OECD mluví o konkurenceschopnosti jako o *schopnosti korporací, odvětví, regionů, národů a nadnárodních celků generovat vysokou úroveň příjmů z výrobních faktorů i relativně vysokou úroveň jejich využití na udržitelné úrovni za současného vystavení mezinárodní konkurenci* (Klvačová et al., 2007, s. 11).

Garelli (2006, s. 17) definuje mezinárodní konkurenceschopnost jako: „*Schopnost země vytvářet, produkovat a distribuovat zboží a služby, které dokáží úspěšně konkurovat na mezinárodním trhu, přičemž se občané daného státu budou moci těšit z rostoucí a dlouhodobě udržitelné životní úrovně.*“

I přes rozdílná znění výše uvedených definic konkurenceschopnosti je zřejmý jejich společný cíl, kterým je dlouhodobě udržitelné zvyšování životní úrovně, nízká nezaměstnanost a zajištění dlouhodobého ekonomického růstu ať už u podniků, regionů nebo u jednotlivých zemí.

Konkurenceschopnost zemí v komplexním pojetí pravidelně hodnotí ročenky dvou organizací. První představuje Mezinárodní institut pro rozvoj managementu v Lausanne, který pravidelně publikuje ***Ročenku světové konkurenceschopnosti***. Celkem je stanoveno 315 kritérií, které jsou rozděleny do čtyř skupin – ekonomická výkonnost, efektivnost vlády, efektivnost podniků, infrastruktura.

Druhou ročenku publikuje Světové ekonomické fórum (WEF) v podobě ***Zprávy o globální konkurenceschopnosti*** (Global Competitiveness Report). Souhrnný index se skládá z indexu růstové konkurenceschopnosti a indexu mikroekonomické konkurenceschopnosti. V ročence Global Competitiveness Report, kterou vydává WEF, je mezinárodní ***konkurenceschopnost*** definována jako: „*Schopnost země vytvářet srovnatelně více bohatství než ostatní, jako soubor institucí, politik a faktorů, které určují úroveň produktivity země.*“ Základem zprávy je globální konkurenční index. Měří výkon podle 114 ukazatelů, které ovlivňují produktivitu země. Česká republika byla do hodnocení zařazena v roce 1994 a byla hodnocena na 36. místě (z celkem 41 sledovaných zemí).

Rozhodující roli při sběru dat pro každoroční Zprávu o globální konkurenceschopnosti – Světového ekonomického fóra hraje od roku 2013 Česká manažerská asociace (ČMA). Česká republika si v celkovém hodnocení podle nového způsobu výpočtu Global Competitiveness Indexu 4.0 v roce 2018 udržela 29. příčku ze 140 zemí s celkovým skóre 71,2 ze 100 možných bodů. Poslední vydání v 2019 se týkalo 141 ekonomik, což představuje více než 98 % světového HDP. **V roce 2019 zaujímala Česká republika 32. místo se 70,9 body.** Na špičce celkového žebříčku konkurenceschopnosti se drží Singapur 84,8 bodů, Spojené státy americké 83,7 bodů a Hong Kong 83,1 bodů (Schwab, 2019).

Zpráva hodnotí konkurenceschopnost ve čtyřech hlavních oblastech s celkem dvanácti pilíři:

- nezbytné prostředí (institute, infrastruktura, osvojování si informační a komunikační technologie, makroekonomická stabilita),

- lidský kapitál (zdraví, vzdělání a dovednosti),
- trhy (trh výrobků, trh práce, finanční systém, velikost trhu),
- inovační prostředí (dynamika podnikání, inovační kapacity).

V novém indexu má všech dvanáct pilířů stejnou váhu (ČMA, 2019).

Zpráva o globální konkurenceschopnosti je nástroj, který pomáhá vládám, soukromému sektoru a občanské společnosti spolupracovat při zvyšování produktivity a vytváření prosperity.

Evropská unie již od počátku svého vzniku v roce 1992 usiluje o zvyšování své konkurenceschopnosti. V této době, kdy se tento termín ještě nepoužíval, docházelo k vytváření základů konkurenceschopného prostředí prostřednictvím sjednocování trhů členských států. K dokumentům, které by koordinovaly společný přístup zemí EU, patří tzv. *Bílá kniha: Růst, konkurenceschopnost, zaměstnanost – Výzvy a cesty vpřed do 21. století*, vydaná v roce 1993. V roce 2000 na tento dokument navázala tzv. *Lisabonská strategie*. Nejnovějším dokumentem v oblasti zvyšování konkurenceschopnosti EU je *Evropa 2020 – Strategie pro inteligentní a udržitelný růst podporující začlenění*. Evropská unie *charakterizuje* konkurenceschopnost jako *schopnost poskytovat vysokou a stále rostoucí životní úroveň při co nejnižší nedobrovolné nezaměstnanosti* (Evropská komise, 2010).

V rámci EU pracuje Rada pro konkurenceschopnost, která usiluje o **zvýšení konkurenceschopnosti a posílení růstu** v EU. Rada se zabývá čtyřmi důležitými oblastmi politik EU, kterými jsou: vnitřní trh, průmysl, výzkum a inovace a vesmír.

Pokud jde o *vnitřní trh*, Rada jako normotvůrce usiluje o odstranění překážek, které brání přeshraničnímu toku výrobků, pracovních sil, kapitálu a služeb.

V oblasti *průmyslu* Rada kombinuje horizontální přístup, jehož cílem je začlenit otázky průmyslové politiky do všech ostatních souvisejících politik EU, s odvětvovým přístupem, který zohledňuje zvláštní potřeby každého odvětví. Rada usiluje o zlepšení podnikatelského prostředí, zejména pro malé a střední podniky. Činí tak tím, že společně s Evropským parlamentem přijímá právní předpisy, kterými stanoví zvláštní opatření zaměřená na malé a střední podniky, jako např. zlepšení přístupu k financování, omezení byrokracie a podpora inovací.

Pokud jde o *výzkum a inovace*, je cílem Rady posílit vědeckou a technologickou základnu evropského průmyslu a zlepšit tak jeho konkurenceschopnost na mezinárodní úrovni a stimulovat růst a tvorbu pracovních míst.

V zájmu rozvoje evropské politiky pro oblast *vesmíru* spolupracuje Rada také s Evropskou kosmickou agenturou (Compet, 2019).

2.3 Konkurenceschopnost podniků v ČR

Aby byl podnik považován za konkurenceschopný, je třeba, aby byl schopen se dlouhodobě udržet na trhu, zvyšoval svůj tržní podíl a plnil závazky vůči svému okolí. Na úrovni podniků se konkurenceschopnost měří na základě ziskovosti a podílu na trhu.

V České republice se daným tématem zabývá mnoho ekonomů. Vláda České republiky prezentuje **Strategii mezinárodní konkurenceschopnosti České republiky pro 2012 – 2020** jako důležitý dokument, který vystihuje šíři daného tématu: Základem **konkurenceschopnosti** ekonomiky je konkurenceschopnost podniků v ní působících. Podniky se musí vyrovnat s celou řadou dimenzí, nejen makroekonomickou, ale i politickou, sociální, kulturní, vzdělanostní aj. Konkurenceschopnost je výsledkem vzájemného, někdy komplementárního a jindy substitučního působení celé řady činitelů. Patří k nim podmínky realizace produkce na trhu, rozsah, struktura a kvalita disponibilních výrobních faktorů (práce, kapitálu a přírodních zdrojů). Neméně důležitý význam má hospodářská politika vlády se svými základními prvky (monetární a fiskální politikou), ale i politikami doplňkového charakteru (promyšleným systémem podpory konkurenční způsobilosti podniků). Institucionální uspořádání ekonomiky, především zákony jako pravidla hry pro chování podnikové sféry, jejich vymahatelnost státem a schopnost státu sankcionovat překračování těchto pravidel, představuje další významný činitel. (Mejstřík et al., 2011).

Tento dokument se zabývá opatřeními v oblasti vzdělávání, infrastruktury, makroekonomické situace, zdravotnictví, trhu práce a především i inovačního potenciálu, kdy základním cílem je posílení významu inovací jako zdroje konkurenceschopnosti ČR a jejich přínosů pro dlouhodobý hospodářský růst, pro tvorbu kvalitních pracovních míst a pro rozvoj kvality života v ČR. Míra využití inovativního potenciálu závisí na podmínkách, které nelze ovlivnit, jako jsou přírodní vlivy, geografická poloha či hospodářský cyklus. Na druhé straně tu jsou podmínky, které ovlivnit lze, a to jak činností národní vlády a veřejné správy, případně i snahou o změnu podmínek na vnitřním trhu EU (MPO, 2011).

Faktory, ovlivňující konkurenceschopnost lze ve „Strategii“ shrnout do tří úrovní: základní, efektivní a inovační. Je třeba si uvědomit, že bez základních podmínek ovlivňujících „extenzivní“ růst kapitálu a práce se jen těžko zvyšuje efektivita nebo rozvíjí inovace. Proto tato základní úroveň, včetně pilíře institucí a pilíře makroekonomické stability, podmiňuje účinnost faktorů v efektivní i inovační úrovni.

Zlepšení postavení ČR vyžaduje zásadní reformy v účelnosti vynakládání vládních výdajů, právního rámce, hodnocení státních úředníků a vyšší ochranu duševního vlastnictví. Jednou z příčin tohoto stavu je chybějící reforma veřejné správy, která by modernizovala její řízení a zvýšila prestiž a kvalitu zaměstnanců (Mejstřík et al., 2011).

Ministerstvo průmyslu a obchodu zpracovává Analýzu konkurenceschopnosti ČR, jež dává dohromady výsledky řady mezinárodních studií srovnávajících konkurenceschopnost jednotlivých států. Z výsledků vyplývá, že zatímco v některých oblastech se ČR daří prosazovat i proti těm nejlepším, v jiných oblastech patří v rámci srovnání zemí EU mezi ty nejméně úspěšné. Materiál MPO vychází z definice OECD (MPO, 2011).

Internacionalizace ekonomiky, tedy rozsah, v němž země participuje na zahraničním obchodě a investicích, hraje při určování konkurenceschopnosti v globalizované ekonomice stále větší význam. Narůstá rovněž význam takových činitelů, jako je výkonnost kapitálových trhů a kvalita finančních služeb, vzdělání, věda a technika, moderní infrastruktura pro podnikatelské aktivity i schopnost managementu řídit podniky invenčním a ziskově orientovaným způsobem (Fassmann et al., 2002).

Pro další pochopení konkurenceschopnosti podniku je nutné brát v úvahu okolní prostředí. Obecně se mluví o třech typech konkurenčního prostředí, ve kterém se podnik může nacházet:

- **Lokální** prostředí, ve kterém je podnik ovlivňován ostatními podniky z nejbližšího okolí.
- **Národní** prostředí, ve kterém se střetávají tuzemské podniky.
- **Globální** prostředí, kde dochází k porovnávání úrovně konkurenceschopnosti podniků na celosvětovém trhu (Reiljan et al., 2000). Celosvětové konkurenceschopnosti lze dosáhnout pouze systematickým vytvářením optimální kombinace kvality, rychlosti, servisu, spolehlivosti a ceny. Každý podnik se musí snažit být jedinečný, unikátní a mít určitou specifickou přednost.

Hlavními směry zvyšování konkurenceschopnosti českých podniků je kreativita, nové výrobky, nové výrobní nebo obchodní metody, **inovace**, vstup na nový trh a nové modely podnikání (Souček, 2015).

Konkurenční schopnosti podniků v České republice hodnotily systematicky různé přístupy zpracovávané na Univerzitě T. Bati ve Zlíně (2003–2004), Masarykově univerzitě v Brně a VŠE (2005–2014), VŠB Ostrava (2008–2010). Tomek a Vávrová z ČVUT nahlíží na konkurenceschopnost z pohledu marketingu a marketingových disciplín (2002–2004, 2006–2008), v rámci projektů GAČR řeší možnosti vyšší konkurenceschopnosti podniků. VŠEM zastupuje tým pod vedením prof. Čichovského, který se tématice konkurenceschopnosti věnuje velmi podrobně (Čichovský et al., 2014, s. 39).

2.4 Definování konkurenční výhody

Konkurenční výhoda a konkurenceschopnost spolu úzce souvisí a jedná se o relativní pojmy. Jsou to pojmy velmi populární, ale často jsou používány odlišně od své původní koncepce v různých ohledech. Je to reflexe interakcí mezi podniky v tržním procesu. Identifikace konkurenční výhody vychází z porovnání skupiny podniků, přičemž toto porovnání je závislé na charakteru tržního prostředí, ve kterém operují. Konkurenceschopnost následuje konkurenční výhodu, je odrazem konkurenčních výhod, a vyrůstá z interakcí mezi konkurujícími si firmami v dané tržní situaci. Konkurenční výhoda ani konkurenceschopnost není majetkem individuálního podniku.

Zdrojem konkurenceschopnosti je konkurenční výhoda a její správné využití. Na úrovni podniků popisuje konkurenční výhoda relativní výkonnost daného podniku v určitém období (Beneš, 2006).

Koncept konkurenční výhody má v odborné literatuře dlouhou historii a tradici. Existují četné definice konkurenční výhody, z nichž každá má někdy jiný význam. Rumelt (2003), Sigalas a Economou (2013), O'Shannassy (2008) identifikují a mapují problémy, které vycházejí ze současné dimenze konkurenční výhody a nazývají tento fenomén jako problém definice konkurenční výhody.

Ansoff (1965, s. 130) je prvním autorem, který se pokouší definovat konkurenční výhodu „jako izolované vlastnosti nebo konkrétní vlastnosti jednotlivých tržních produktů, které dávají firmě silnou konkurenční pozici.“ **Porter** (1993) neposkytuje žádnou explicitní definici konkurenční výhody, ale konstatuje, že konkurenční výhoda je jádrem výkonnosti podniku na trzích, kde existuje konkurence. Je tvořena

hodnotou, kterou je podnik schopen vytvořit pro své kupující a která převyšuje náklady podniku na její vytvoření. Hodnota je to, co je kupující ochoten zaplatit a vyšší hodnota pramení z toho, že podnik nabídne nižší ceny než konkurenti za rovnocennou užitnou hodnotu, nebo že poskytne zvláštní výhody, které více než vynahradí vyšší cenu.

Na základě výše uvedeného se zdá, že definice Ansoffa (1965) odpovídá zdrojům konkurenční výhody s konceptem samotné konkurenční výhody. Definice Portera (1993) pak odpovídá hodnotě a zejména výhodám ceny nebo jedinečné hodnoty.

Ekonomové již mnoho let zkoumají a hledají faktory, které způsobují, že některé podniky dosahují tzv. konkurenční výhody a v porovnání s ostatními jsou dlouhodobě úspěšnější.

Sedláčková a Buchta (2006, s. 78) poukazují na Schumpetera, který ve svém studiu konkurenční výhody došel k závěru, že firma v konkurenčním prostředí uspěje tehdy, vyrábí-li odlišné produkty než její konkurence nebo vyrábí jiným způsobem produkty stejné. Dále uvádějí, že konkurenční výhoda je podstatou produktivity podniku na těch trzích, kde se konkurence vyskytuje. Konkurenční výhoda podle nich vzniká z toho, jak je podnik zdatný nabídnout svým zákazníkům určitou hodnotu.

Kotler et al. (2007, s. 361) popisuje konkurenční výhodu jako výhodu, kterou daný podnik získá proti jeho konkurentům tak, že svým zákazníkům poskytne přidanou hodnotu, a to nabídkou nižších cen nebo vyšším užitekem, který vyváží vyšší cenu.

Současné pojetí konkurenční výhody

Ve snaze klasifikovat všechny definice konkurenční výhody nejdůležitějšími odborníky v oblasti strategického řízení identifikovali Sigalas a Economou (2013) dva proudy týkající se vymezení konkurenční výhody.

První proud definuje konkurenční výhodu z *hlediska výkonu*, např. vysoká relativní ziskovost, nadprůměrné výnosy, rozdíl mezi náklady a výnosy, vynikající finanční výkonnost, ekonomické zisky, pozitivní diferenciální zisky nad příležitostnými náklady a průřezový rozdíl v rozpětí mezi poptávkou na trhu výrobků a marginálními náklady.

Druhý proud definuje konkurenční výhodu z *hlediska zdrojů*, např. konkrétní vlastnosti jednotlivých produktových trhů, nízké náklady, diferenciaci, umístění, technologie, vlastnosti produktu a souboru firemních zdrojů a schopností (např. vyšší kvalita, nižší cena, efektivnější výrobní procesy, působivější propagace nebo vlastní

distribuční síť). Pro dosažení konkurenční výhody musí zdroje vykazovat určité vlastnosti:

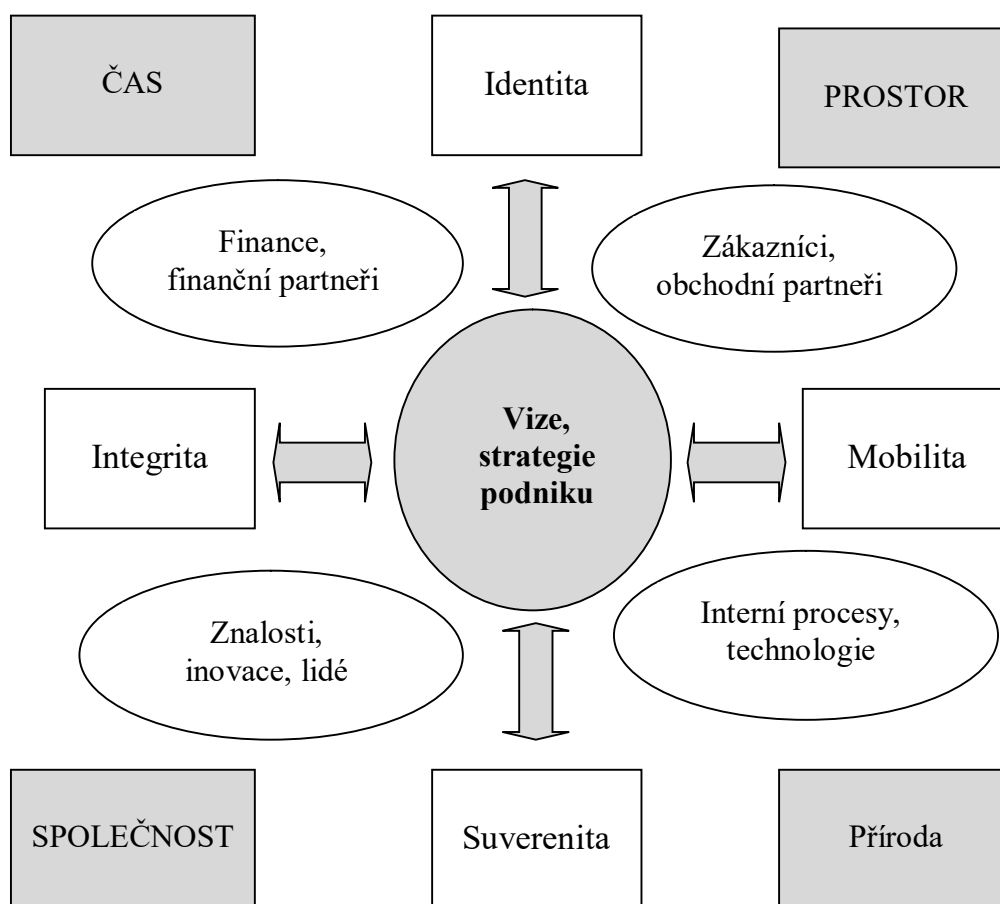
- být hodnotné, což znamená, že musejí přinášet zákazníkovi hodnotu;
- nelze je běžně získat, jsou obtížně dostupné na trhu zdrojů;
- nelze je nahradit např. jinou technologií, jiným materiálem, substituty;
- nelze je napodobit, např. v důsledku dobře chráněného duševního vlastnictví nebo utajení (Zuzák, 2011).

Z výše uvedeného je zřejmé, že existuje více významů konkurenční výhody a že neexistuje žádná dohoda o jediném koncepčně jasném a jednoznačném vymezení. Navzdory skutečnosti, že je extrémně obtížné určit koncepčně silnou definici konkurenční výhody, Sigalas et al. (2013, s. 335) vytvořil definici, která zahrnuje všechny latentní charakteristiky konceptu konkurenční výhody a uvádí, že konkurenční výhodou je „*více než průmyslové průměry, které se projevují využitím tržních příležitostí a neutralizací konkurenčních hrozeb.*“

Díky své latentní povaze není konkurenční výhoda tak snadná. Nicméně musí být jasné, že konkurenční výhoda není rovnocenná jen zdrojům, např. překážky mobility, pozice na trhu, jakož i podnikové zdroje a schopnosti. Konkurenční výhoda navíc není srovnatelná jen se špičkovým výkonem, který představuje nadprůměrnou finanční a provozní výkonnost. (Sigalas, 2015).

V současnosti činí podnikům velký problém zejména identifikace faktoru, který firmě umožní dosáhnout výhody nad svými konkurenty dlouhodobě. Důležité je nejen konkurenční výhodu získat, ale také udržet. Každý podnikatel by měl mít před zahájením svého podnikání alespoň jednu konkurenční výhodu nad ostatními konkurenty, jinak je jeho podnikatelská činnost zanedlouho odsouzena ke krachu (Tyll, 2014).

Podle **Mikoláše** (2005, s. 81) je nutné zohlednit i další faktory konkurenční výhody. Mezi ně patří identita, integrita, mobilita a suverenita podniku, jak je znázorněno na následujícím obrázku 2.1.



Obrázek 2.1 Možné faktory konkurenční výhody
 Zdroj: Mikoláš, (2005, s. 85)

Nalezení vlastní **identity** podniku znamená v podstatě nalezení vlastní osobitosti podniku. Vymezení této osobitosti probíhá na základě předem stanoveného a definovaného cíle a poslání podniku. Identita může být brána jako soubor myšlenek neboli idejí, které vystihují podstatu existence podniku. Dále je dána umístěním v lokalitě, designem, jednotlivými druhy komunikace fungující v podniku, danými tradicemi a zaběhnutými rituály, a nakonec celkovou schopností inovovat a přizpůsobovat se změnám. Všechny tyto znaky pak vymezují postavení podniku k okolnímu prostředí.

Integrita podniku je dána soudržností jeho jednotek, což v tomto případě znamená pracovníků, kteří by však, jako samostatné jednotky, měli být pružní a dynamičtí.

Stejně tak, jako jsou přizpůsobiví jednotliví pracovníci, musí být přizpůsobivá i celá firma. To, jak podnik dokáže vnitřně i navenek reagovat na změny a adaptovat se na nové podmínky, se nazývá **mobilitou** podniku.

Poslední dimenzí, na kterou je podle Mikoláše nutné se zaměřit, je vlastní **suverenita** společnosti. Suverenita v podnikatelském prostředí pak pro firmu znamená mít skutečnou reálnou možnost o sobě rozhodovat a tato rozhodnutí následně realizovat.

Mikoláš dále dodává k poznání, že konkurenceschopnost podniku je spojena s **inovacemi produktů**, které podnik vyrábí na základě inovačního cyklu produktu.

Určit jednoznačně všechny faktory, podle kterých by se dala přesně posoudit konkurenceschopnost podniku, je téměř nemožné. Každý autor vidí potenciál podniku v jiné oblasti a podle toho považuje za nejdůležitější rozdílné ukazatele. Podle Vebera (2004) se firma nesmí zaměřovat pouze na svůj vlastní vnitřní chod, ale je nutné vzít v potaz i jmenované externality a budovat image podniku. Každý z jednotlivých faktorů ve firmě může být faktorem podmiňujícím konkurenční výhodu a konkurenční schopnost, ale žádný jednotlivý faktor nemůže přinést firmě převahu v konkurenceschopnosti či soutěživosti. Jen dokonalé spojení všech faktorů, jejich vhodné využití v existujících vnějších podmínkách je klíčem k úspěchu (Dědková a Skrbková, 2013).

Co je to konkurenční výhoda? Konkurenční výhoda je definována jako schopnost udržet se před současnou nebo potenciální konkurencí. To se obvykle provádí hodnocením silných a slabých stránek konkurentů a poznáním, kde lze zaplnit mezeru nebo se zlepšit (Garfinkle, 2019).

K základním atributům konkurenční výhody Garfinkle (2019) zařazuje:

1. **Strategii řízení nákladů.** Podniky mohou získat konkurenční výhodu tím, že nabízejí atraktivní ceny (např. Wal-Mart a Amazon jsou dvě společnosti, které se touto strategií dostaly do popředí).
2. **Strategii diferenciaci.** Branding je pravděpodobně nejrozšířenější metodou, jak odlišit jednu společnost od druhé. Manažeři se musí snažit najít inovativnost nebo talent, který je odlišuje od druhých. Tím využijí zvýšení své viditelnosti a vnímání své hodnoty pro společnost.
3. **Inovační strategii.** Podniky mohou získat konkurenční výhodu různými způsoby. Objevují a nabízejí inovativní způsoby, jak dělat věci jinak.
4. **Strategii provozní účinnosti.** Některé podniky dělají jen to, co dělají lépe než kdokoliv jiný. Jiné vytváří systémy provozních nebo nových způsobů analýzy dat, které využívají rychleji.
5. **Konkurenční strategii založenou na technologii.** Podniky, které přijmou novou technologii a naučí se ji zvládat, téměř vždy zvýší svou konkurenční výhodu oproti těm, které odolávají novým metodám.

6. **Adaptabilitu konkurenční výhody.** Vzhledem k tomu, že se trhy, ekonomiky a další faktory mění v tomto stále nestabilním a nepředvídatelném prostředí, podniky, které se mohou přizpůsobit, mají výraznou výhodu. Typicky to zahrnuje menší podniky. Vedoucí pracovníci mohou přinést díky své přizpůsobivosti nové změny.
7. **Informační výhodu.** Téměř všechny strategie těží z výborných informací. Definice konkurenční výhody je dovednost potřebná k překonání soupeřů. Většina z nich přichází prostřednictvím znalostí a informací. Úspěšné podniky hledají nejnovější technologie, strategie a data.

V současném prostředí je důležité, aby podniky i jednotlivci pracovali na udržení své konkurenční výhody. S těmito sedmi uvedenými strategiemi ji lze dosáhnout.

Pojetí konkurenční výhody a z ní plynoucí konkurenceschopnosti v koncepci úspěchu podniku má několik úrovní:

- **První úroveň** je dosažení dostatečné kvality výhod a konkurenceschopnosti, aby byl podnik schopen se vůbec konkurenční soutěže účastnit. Toto splnění základních limitů je možné chápat jako kvalifikační úroveň konkurenceschopnosti.
- **Druhá úroveň** „seberealizační“ pomáhá podniku dosáhnout takového úspěchu v podobě dosažení stanovených cílů, které v zásadě neohrožují ostatní konkurenty. Prakticky to znamená, že podnik sleduje své specifické cíle, jejichž dosažení konkurenci neomezuje v splnění jejich cílů. Podniky se v tomto případě nutně nedostávají do přímého konfliktu.
- **Třetí úroveň** je nezbytná v okamžiku, kdy dosazení vlastních podnikových cílů není možné, aniž by bylo nějakým významným způsobem ovlivněno naplnění cílů konkurentů.

Vytvořit konkurenční výhodu na trhu znamená dosáhnout dvou věcí:

1. **Vytvořit něco jiného, než mají konkurenti**
2. **Vytvořit něco, co zákazníci pocítí jako lepší než jiné alternativy** (včetně přímých konkurentů, vlastní činnosti nebo prostě nedělání ničeho).

Takže vytvořit **vysokou jedinečnou hodnotu** v očích zákazníka znamená mít konkurenční výhodu.

Konkurenční výhoda je:

- Něco, co podnik nabízí navíc oproti konkurentům.

- Je to něco, co nenabízí nikdo jiný.
- Něco, co podnik dělá výjimečným.

Určitě není jednoduché být v nějakém oboru nejlepším. Právě o totéž se snaží všichni ostatní. Jsou to maličkosti, na základě kterých se zákazníci rozhodují, koho si vyberou a kde nakoupí. Každý se snaží nabízet co nejvyšší kvalitu produktů za co nejvýhodnější ceny. Proto je obtížné dosáhnout nejlepších výsledků natolik, aby se podařilo oslovit většinovou část trhu. Určení konkurenční výhody může být jedno z nejdůležitějších rozhodnutí, které ve svém podnikání podnik udělá. Je potřeba dokázat každému potenciálnímu zákazníkovi zodpovědět otázku: proč by měl nakupovat právě u daného podniku?

Konkurenční výhoda je jakýsi obraz ve vnímání zákazníků, zaměstnanců, dodavatelů atd. (tzv. stakeholders), je předpokladem pro hospodaření podniku a platí, že pokud je podnik schopen konkurovat, je také vysoce výkonný. Výkonností se rozumí hodnota objemu, kterou podnik vytváří v průběhu určitého časového období. Záleží na období a měřítku výkonnosti, které si vybere. V krátkém období to bude především ziskovost či podíl na trhu, v dlouhém období pak kapacita inovovat a růst, firemní strategie, vize, popř. využívání potenciálu podniku (Suchánek et al., 2011).

2.4.1 Typy konkurenční výhody

Jak je uváděno v mnoha odborných příspěvcích, dle Portera (1993, s. 30) existují dva základní typy konkurenční výhody. Jedná se o nízké náklady a diferenciaci.

Vůdčí postavení v nízkých nákladech spočívá v tom, že si podnik vytyčí za cíl, získat ve svém odvětví postavení výrobce s nízkými náklady. Výhoda nízkých nákladů spočívá ve schopnosti podniku provozovat všechny hodnototvorné činnosti s nižšími náklady prostřednictvím zdokonalení výrobních metod nebo použitím zdrojů mnohem lepším a efektivnějším způsobem než konkurence. Strategická hodnota pak je ve schopnosti dlouhodobého udržení této výhody.

Diferenciace. Porter definuje jako konkurenční výhodu tzv. diferenciaci (odlišnost), při které se podnik snaží o to, aby v některých dimenzích svého odvětví působil jedinečností, kterou zákazníci ocení. Výhodu diferenciaci realizuje podnik, který se od konkurence odlišuje v něčem, co je pro zákazníky cenné a hodnotné. Současně musí sledovat, aby se náklady vynaložené na diferenciaci přeměnily ve vyšší výkon (Porter, 1994). Na základě zákaznického vnímání důležitých vlastností výrobků a služeb si podnik zvolí, na které vlastnosti se zaměří a vybuduje si mimořádnou pozici k uspokojení těchto potřeb. Díky této jedinečnosti jsou pak kupující ochotni zaplatit

vyšší cenu. V této strategii je snižování cen pouze jedním z mnoha možných faktorů, které mohou odlišit podnikání od ostatních podniků.

Konkurenční výhoda podniku se může skrývat nejen v produktu nebo ceně, ale i v mnoha aspektech činnosti podniku. Čichovský (2002, s. 180) uvádí další oblasti, kde lze nalézt konkurenční výhodu. Rozděluje dvě základní skupiny, se kterými může být konkurenční výhoda spjata, a to konkurenční výhodu, která se váže na produkt a konkurenční výhodu, která je spojena s výrobcem. Tyto podskupiny konkurenčních výhod se vztahují k následujícím faktorům:

1. **Cena**, ať už je skrytá ve spotřebitelské, prodejní či hodnotové ceně. Existují typy spotřebitelů, kteří jsou ochotni zaplatit za luxus, novinku, technickou dokonalost, design či značku. Producent nabízí zboží různého cenového rozpětí, volí vhodnou strategii, část z ceny putuje na dobročinné účely, stanoví cenu pro lidi v nouzi či nabízí množstevní a veletržní ceny.
2. **Forma placení při koupi**, kdy každý podnik poskytuje jiné možnosti placení při prodeji svých produktů. Podnik může poskytovat koupi za hotové, na úvěr, formou leasingu, šekem či bezhotovostní platbou. Výrobce také může nabízet vrácení peněz v případě nevyhovujícího produktu anebo nákup jedna plus jedna zdarma.
3. **Kvalita a jakost**, které se prokazují určitými certifikáty a označením, ale také jakostí, které patří k určité značce, kde lze očekávat jistou kvalitu, technickou vyspělost a design. Produkt může být držitelem certifikátů ISO 9000 a ISO 9001, může být vyroben v souladu s Total Quality Management, může mít označení Hand Made, Czech Made, Made in..., či může být označen značkou certifikační instituce. Produkt je také označen určitou trvanlivostí, stupněm konzistence a spolehlivostí. Zákazníci často platí více za lepší kvalitu výrobků nebo služeb. Pokud má podnik více odborných znalostí, vynikající design produktu nebo přístup ke kvalitnějším materiálům, může být kvalita produktu konkurenční výhodou. Kvalita může být definována jako stupeň požadavku spokojenosti zákazníků. Kvalita produktu znamená nejen technické hledisko (výrobní technologie a technické normy), ale zejména schopnost plnit požadavky zákazníka (Suchánek et al., 2011).
4. **Ekologie**, která souvisí s výrobou produktu v souladu se systémem environmentálního managementu dle certifikace ISO 14 000 a ISO 14 00. Výrobek může být označen speciální značkou (BIO, EKO, Ekologicky šetrný výrobek), která označuje, že produkt nezatěžuje životní prostředí. Výhodou

mohou být i využívané alternativní zdroje energií a zájem o ekologické programy zaměřené na ochranu životního prostředí.

5. **Obal**, který s sebou nese konkurenční výhodu v ochraně, designu a kvalitě. Obal funguje jako prezentační médium, komunikační médium a jako motiv pro koupi a díky veškerým informacím nahrazuje prodavače. V případě velkoobjemových obalů jako jsou kontejnery, plní funkci manipulační a skladovou. Výrobce může pro výrobu obalu používat recyklovatelné materiály.
6. **Logistika a doprava**, kde rozhoduje cena, rychlost, počet distribučních linií a tras a volba dopravce. Výhodou může být i vlastní přepravní a logistická síť.
7. **Poskytnuté a sdílené informace**, kdy roli hraje rychlost informací a jejich kompletnost, význam informace, sdělovací prostředky, pochopitelnost a dosažitelnost informace. S informacemi se také pojí dokumentace a instrukce, hodnocení a kritika, zaučení obsluhy strojů. Na straně výrobce jde o to, jak dokáže získat a analyzovat informace o okolním prostředí, jak analyzuje potřeby trhu, zda pro šíření informací využívá široké spektrum cest a dokáže motivovat ke koupi.
8. **Distribuce**, u které je rozhodující délka trasy, doba, výlohy na přepravu, zásobování, výhody a srážky z ceny a množstevní slevy.
9. **Služby a servis**, s nimiž se pojí dostupnost, jak místní, tak s ohledem na otevírací dobu, náročnost, jakost, záložní výrobek po trvání opravy v případě nutnosti, či odměny a bonusy. Tím, že podnik klade důraz na spokojenost zákazníků, může získat konkurenční výhodu. Zákaznický servis, který se zaměřuje na vytváření vyšší úrovně spokojenosti zákazníků, znamená, že zaměstnanci mají dobré dovednosti, jsou vyškoleni ve vztazích se zákazníky a také produkty, které podporují. Vzhledem k tomu, že zákaznický servis může být nákladný, podniky, jejichž konkurenční výhodou je zákaznický servis, se vyhýbají trhům s nižšími náklady a lépe se chovají v odvětvích s vysokou hodnotou.
10. **Ostatní konkurenční výhody** v sobě zahrnují inovované produkty s moderním vzhledem, způsob provedení, promptnost, osobitý přístup, manipulovatelnost stroje, reputaci a povědomí o značce a také pojištění, zkušenosti nebo specifické know-how a odbornosti pracovníků. Konkurenční výhodu a konkurenceschopnost podniku zvyšují další faktory jako je loajalita či hodnota pro zákazníka (Simová a Cinkánová, 2016).

Podle Portera (1994, s. 246) existují čtyři kategorie vzájemně závislé a vzájemně se posilující atributy konkurenční výhody, které umožňují podnikům v daném oboru úspěšně konkurovat.

- Lidské zdroje, personální podmínky, dostupnost kvalifikovaných pracovních sil dovednosti a motivace pracovníků.
- Poptávka pro zboží a služeb na trhu.
- Související podpora průmyslu, včetně přítomnosti konkurenčních dodavatelů. Technické faktory, jako je výzkum a vývoj schopnosti a schopnost přizpůsobit se a používat technologie.
- Podniková strategie, struktura a rivalita, manažerské a organizační faktory, jak vnitřní k firmě, tak externí vztahy s jinými orgány (zákazníci, dodavatelé, veřejné a soukromé výzkumné ústavy a další subjekty).

I na základě provedeného výzkumu Dědkové a Skrbkové (2013) bylo potvrzeno, že konkurenční výhodu a konkurenční strategii je třeba chápat jako vícerozměrnou a vícefaktorovou. Takzvaných „klíčových“ typů konkurenční výhody je celá řada, jejich výčet a pořadí důležitosti závisí na mnoha okolnostech, např. na oblasti působnosti podniku, na oboru podnikání, na velikosti podniku, na požadavcích vlastníků a zákazníků, na prioritách managementu apod. Výsledek faktorové analýzy v dotazníkovém šetření ukázal čtyři skupiny proměnných, které jsou součástí konkurenční výhody podniků v Euroregionu Nisa. První skupinu tvořila „*Nákladová konkurenceschopnost*“, druhou „*Podíl na trhu a image firmy*“, třetí skupina obsahovala „*Vztah k okolí*“ (Identita, integrita, suverenita a soudržnost podniku) a čtvrtá zahrnovala „*Inovační procesy*“ (Know how technologie, management a inovační aktivity podniku) Dědková a Blažková (2014) uvádí, že v roce 2013 byla v rámci výzkumu podniků v české části Euroregionu Nisa nejčastější konkurenční výhoda v poskytování servisu a služeb. Dále pak respondenti uváděli kvalitu výrobků a cenu.

Neustálé zlepšování a inovování nabídky je stále více populární. Na rozdíl od investic, **inovování** zvyšuje konkurenceschopnost prostřednictvím rozvoje zdrojů podniku a je postaveno na pěti pilířích:

- Zapojení všech zaměstnanců společnosti na všech úrovních.
- Hledání úspor, aniž by byly prováděny investice.
- Vyčíslení dat a informací.

- Používání zdravého rozumu jako základního nástroje.
- Realizace nápadů z praxe.

Odhalením určitých vlastností cílového trhu lze najít a získat konkurenční výhodu oproti konkurenci i v dalších oblastech, jako je:

- **Strategická spojení**

Společnosti mohou získat konkurenční výhodu tím, že hledají strategické spojení s jinými společnostmi v rámci příbuzného nebo stejného odvětví. Podniky však musí být opatrné, aby nepřekročily žádné hranice mezi aliancemi a podvodem. K tomuto klamání může dojít, když se společnosti ve stejném odvětví pokoušejí řídit ceny.

- **Značka**

Pokud je propagace dobře známé značky konkurenční výhodou, je potřeba oslovit spotřebitele, kteří vidí značku pozitivním způsobem, kteří ji potřebují a mohou si ji koupit.

- **Lidský kapitál**

Mezi zdroje konkurenční výhody a tvorby hodnoty v rámci společnosti patří lidský kapitál. Jinými slovy, konkurenceschopný podnik je ten, který je schopen přilákat nejlepší talenty, udržet je a motivovat, aby své úkoly plnil co nejlépe. Vzhledem k tomu je nezbytné, aby všichni zaměstnanci podniku měli k dispozici vhodné komunikační kanály pro zasílání a přijímání relevantních informací. To jim umožní jasně znát své povinnosti a povinnosti ostatních, které se později promítnou do lepšího pracovního postupu a vyšší produktivity (Myslivcová, 2019).

- **Inovační kapacita**

Pokud je firma schopna předvídat budoucnost a nabízet inovativní produkty a služby, které splňují potřeby trhu, jde o centrální faktor, který definuje úroveň konkurenceschopnosti podniku. Velmi unikátním způsobem, jak se odlišit od ostatních, je zaujmout své vlastní stanovisko k aktuálním trendům.

- **Vztah se zákazníky**

Schopnost přilákat a vytvořit trvalé vztahy se zákazníky je bezesporu jednou z hlavních vlastností, které definují konkurenční společnost. K tomu je nezbytná dobrá znalost zákazníka a jeho potřeb. Znat svého zákazníka je velmi důležité. Mnoho velkých společností investuje nemalé peníze do průzkumu trhu, různých anket a podobných zdrojů informací. Pokud firma zná dobře svého zákazníka, je

mnohem snazší vytvořit pro něj takové produkty, které nedokáže nekoupit (Rivas, 2019).

Je důležité mít strategie, které pomohou nabídnout zákazníkům vynikající kvalitu služeb, aby s nimi podnik mohl vytvořit trvalé vazby. V tomto případě je nezbytné CRM pro dosažení tohoto cíle (Lošťáková, 2017).

● Organizace

Podnik má v sobě komplexní ekosystém, složený z dalších různých prvků, jako je lidský kapitál, procesy a technologie. Způsob, jakým podnik organizuje a koordinuje všechny tyto části, určuje, zda je jeho výkon kladný nebo záporný.

Obecně lze faktory konkurenční výhody rozdělit:

- vnitřní a vnější,
- specifické a nespecifické.

Mezi **specifické faktory** se řadí schopnost podniku efektivně realizovat své produkty na trhu zákazníků, tzn. na trhu výrobků a služeb. Tuto efektivnost lze chápat jako maximální využití vstupů (materiál, pracovní síla, kapitál) na jeden výstup. Při porovnání efektivnosti se pak bere zřetel na výši nákladů na výrobu, na cenu konkurence a na kvalitu výrobků. Dalším faktorem je schopnost podniku efektivně vyhledávat a získávat investory a finanční zdroje na trhu s kapitálem. Zde se hodnotí především míra zhodnocení majetku a kapitálu pro investory. Třetím důležitým faktorem je schopnost podniku efektivně najímat nové pracovníky na trhu pracovních sil. V rámci tohoto faktoru se hodnotí úroveň sociálního programu a jistoty pro pracovníky, úroveň mezd a odměn a možnosti profesního a osobnostního rozvoje pracovníků.

Nespecifické faktory působí v podniku pouze průřezově. Nespecifické faktory zahrnují image podniku a jeho vztah k životnímu prostředí a k ekonomickému a sociálnímu rozvoji regionu.

U malých a středně velkých podniků se stává jedním z hlavních faktorů ovlivňující jejich postavení na trhu využívání a vylepšování moderních technologií. Problémem zavádění nových technologií a inovací je však značná nákladnost, a proto si je většina podniků nemůže dovolit. Nicméně v současné době díky novým trendům je oblast inovací čím dál tím více důležitá (Jáč et al., 2005).

2.4.2 Hodnocení konkurenceschopnosti

O tom, jak měřit konkurenceschopnost neexistují v současné době žádné jednotné studie. Každý z autorů pohlíží na konkurenceschopnost z jiného úhlu. Suchánek a Špalek (2009) uvádí jako nejlepší nástroj pro měření konkurenceschopnosti ukazatele finančních analýz a finanční úspěšnost daného podniku.

V případě konkurenceschopnosti lze sledovat různé faktory např. podíl na trhu, spokojenost zákazníků atd. Volba sledovaného faktoru je závislá od příjemce informace (Dědková a Skrbková, 2013). Majitel společnosti, popř. akcionář, sleduje jiné elementy než např. výrobní či obchodní ředitel, nebo vedoucí oddělení apod. (Veber et al., 2016). Mikroekonomickou konkurenceschopnost lze měřit pomocí některých ukazatelů, které vycházejí ze zisku podniku. Mezi takové ukazatele se řadí např. rentabilita vlastního kapitálu (ROE) nebo rentabilita aktiv podniku ROA (Beneš, 2006).

Metody hodnocení konkurenceschopnosti podniku:

A) Pomocí strategické analýzy okolí podniku. Tato analýza zahrnuje analýzu prostředí – vnějšího prostředí (makroprostředí, mikroprostředí), vnitřního prostředí (součástí je také finanční analýza podniku) a shrnutí výsledků analýz formou SWOT analýzy (Hanzelková et al., 2017).

Analýza má za cíl zhodnotit sílu aktuální konkurenční pozice daného podniku ve vztahu ke konkurentům a v závislosti na aktuální podnikové strategii zjistit, zda pozice podniku posílí či zeslabí při nezměněné podnikové strategii. Analýza konkurenceschopnosti může rovněž podniku ukázat, zda má v nějaké oblasti absolutní konkurenční výhodu či nevýhodu. Konkurenční pozici lze určit dle typových indikátorů, mezi které může patřit:

- podíl na trhu,
- kompetence,
- loajalita zákazníků,
- viditelnost na trhu,
- zisková marže,
- inovační a technologické znalosti,
- originalnost produktů,
- kreativita či náklady.

Analýza konkurenceschopnosti se následně provede vyhodnocením klíčových faktorů úspěchu. Každému faktoru se přidělí určitá známka od jedné do pěti a současně každý faktor získá váhu. Součinem váhy a známky se získá hodnota pro každý faktor, a součtem jednotlivých hodnot vznikne měřítko konkurenceschopnosti, které při porovnání s ostatními konkurenty ukáže konkurenční pozici (Váchal et al., 2013).

Hodnotit konkurenceschopnost podniků lze také porovnáním vnímané hodnoty nabídky různých konkurentů zákazníky (Lošťáková, 2017).

B) Analýza konkurence a způsoby jejího provedení

Podnik, který chce být úspěšný, musí vědět, jakým konkurentům bude čelit, či s kterými již soupeří. K tomu slouží analýza konkurence. Kotler et al., (2007) chápe analýzu konkurence jako proces určování hlavních konkurentů. Je to postup, kdy firma zhodnotí cíle konkurentů, jejich strategie, silné a slabé stránky a nalezne charakteristické reakce. V tomto procesu si firma také určí konkurenty, které je schopna ohrozit a dále ty, s kterými by soupeřit neměla.

Konkurenční strategie podle Portera (1994, s. 45) maximalizuje hodnotu schopností odlišujících subjekt od konkurence. Z toho vyplývá, že hlavním hlediskem formulace strategie je citlivý rozbor konkurence. Cílem takové analýzy pak je zpracovat charakter a zdárnost možných očekávaných strategických změn, které může provést každý z konkurentů, dále zjistit možné reakce konkurentů na celou řadu strategických změn vyvolaných dalšími podniky a také zjistit pravděpodobné odpovědi konkurence na změny v odvětví a na změny v obkličujícím prostředí, které mohou nastat.

Podle Portera (1994, s. 50) se analýza konkurence sestává ze čtyř částí. Pochopení těchto čtyř částí umožní pochopení konkurentovo chování.

1) **Budoucí cíle konkurenta** slouží ke zjištění záměrů konkurenta. Díky tomu, že firma bude znát záměry konkurence, může předpovídat, zda je konkurent ztotožněný s aktuální pozicí a finančními výsledky a díky tomu zjistit, zda konkurent může provést změnu strategie.

2) **Konkurentovy předpoklady** sestávají z dvou částí, a to, jak konkurent vnímá sám sebe a jak vnímá odvětví a další společnosti v něm. Podnik by měl hledat odpovědi na to, co si konkurence myslí o svém relativním postavení, je-li tradičně nebo emočně spojena s určitými produkty, zda rozhodování konkurence ovlivňují nějaké kulturní odlišnosti, zda uplatňuje pevně dané zásady, jak konkurent vnímá budoucí poptávku po svých produktech nebo jak vnímá své konkurenty.

3) Třetím bodem je zpracování podrobné analýzy **současné strategie** každého z konkurentů.

4) Posledním bodem jsou **schopnosti**, kdy firma věcně zhodnotí schopnost každého z konkurence. V této části podnik dostane odpovědi na to, v čem je konkurent nejlepší a v čem naopak nejhorší, zda můžou nastat změny schopností a zda se můžou a budou v budoucnu zvyšovat či snižovat.

Z analýzy lze tedy zjistit, je-li podnik spokojený se svou aktuální pozicí, jaké může provést změny či jak může změnit svůj stav. Zhodnocení konkurenčních výhod je klíčové pro určení konkurenceschopnosti, která právě z konkurenční výhody vychází. Kvantifikace konkurenčních výhod spočívá v přiřazení konkrétní konkurenční míře určitou hodnotu, která vyjadřuje sílu výhody. Zhodnocení konkurenčních výhod pak vyjadřuje motiv pro koupi daného produktu.

C) Další metody dle Čichovského (2002, s. 206)

1. **Parametrická metoda NEJ** spočívá ve tvorbě matice konkurenční významnosti produktu, kdy na vertikální ose je popsáno deset vlastností produktu, které začínají „nej“, např. nejlevnější, nejkvalitnější, nejhezčí... a na horizontální ose je uvedena stupnice hodnocení od 0 – nejmenší do 9 – největší, která vyjadřuje sílu každé charakteristiky, jak je vnímaná spotřebitelem. Tento způsob dává přehled o velikosti konkurenceschopnosti výrobku a o jednotlivých konkurenčních výhodách.
2. **Analýza silných a slabých stránek produktu** slouží ke zjištění konkurenceschopnosti a konkurenčních výhod výrobku i výrobce. Tato metoda spočívá v teorii, že přednosti vycházejí z konkurenčních výhod a slabiny jsou důsledkem konkurenční nevýhody. Základem je zpracování matice, kdy se na vertikální ose zobrazují konkurenční výrobky a jejich výrobce a na horizontále jsou uvedeny atributy výrobku. Výsledkem je srovnání konkurenčních výhod a nevýhod daných výrobků.
3. **Bostonská matice (BCG)** se využívá k posouzení konkurenceschopnosti individuálních strategických jednotek jednoho výrobce. Cílem metody je vymezit zastoupení strategické jednotky na trhu a určit růst zákazníků daného výrobku. Metoda probíhá sestavením matice, kde na horizontále je procentuální relativní zastoupení na trhu ve vztahu k největšímu konkurentovi a na vertikální ose procentuální tempo růstu. Kromě hodnocení konkurenceschopnosti dává metoda přehled o výkonnosti a rentabilitě výrobku.
4. **Matice General Electric (GE)** představuje závislost atraktivnosti trhu na konkurenční pozici. Stejně jako v předchozím případě, i zde jsou stanoveny určité faktory, které definují dané konkurenční výhody, kterým je přiřazena váha a následně hodnota od 1 – velmi slabý do 5 – velmi silný. Po zhodnocení se znásobí dané váhy a hodnoty a součet součinů určí hodnotu konkurenční

pozice. Čím vyšší má firma konkurenční sílu, tím lépe. Matice se skládá z devíti polí od 1 do 9, kdy každému poli náleží určitá hodnota a charakteristika.

5. **Modifikovaná teorie portfolia konkurenčních výhod** přidává oproti matici GE předpokládanou lákavost konkurenční výhody a riziko předpokládané lákavosti dané výhody a je jejím matematickým vyjádření. Pro vyhodnocení je vhodné použít vhodný software.
6. **Scoring mapa konkurenčních výhod** neboli mapa významnosti spočívá v kladení dvou základních otázek kupujícím. První otázka se zabývá důležitostí konkurenčních výhod pro koupi daného produktu, kdy kupující přiřadí každé vymezené konkurenční výhodě určitou váhu od 1 = minimální důležitost do 5 = maximální důležitost. Druhá otázka je zaměřena na užitek z konkurenční výhody. Kupující přiřazuje každé konkurenční výhodě body od -2 = žádný význam do 2 = má maximální význam. Pro vyhodnocení se vynásobí obě hodnoty a provede následný součet součinů. Uvedená metoda slouží k mapování užิตnosti a konkurenčních výhod, jak jsou vnímané kupujícím.
7. **Road mapa konkurenčních výhod** je založena na principu komparace užiténých vlastností výrobku určených mapou významnosti ve vazbě na prodané množství. Vyhodnocení probíhá formou matice, kde vertikální osu představuje celková užiténá hodnota výrobku a horizontální osa zaznamenává prodané kusy.
8. **Poziční mapa konkurenčních výhod** je založena na principu protikladů, kdy se ke konkurenční výhodě přiřadí její opak. Poziční mapa se skládá ze dvou výhod a dvou nevýhod sestavených proti sobě. Do mapy se následně zanáší zhodnocené produkty dle vyhodnocení skupiny dotazovaných osob.
9. **Metoda vektoru preferencí konkurenčních výhod** vychází z poziční mapy, kdy se z daných výsledků vytvoří určitá přímka nebo křivka, která je odrazem vnímání dané závislosti dvou konkurenčních výhod.
10. **Matematické schéma seskupených preferencí konkurenčních výhod** zobrazuje oproti předchozímu případu několik vektorů konkurenčních výhod v jedné mapě.

Každá metoda má své výhody a nevýhody. K výhodám patří jednoduchost a předem dané postupy. Jako nevýhodu a slabou stránku jednotlivých metod autorka považuje určitou subjektivitu při vyhodnocení a získávání potřebných údajů. Dle názoru autorky je určitě vhodné využít více metod najednou pro vyhodnocování a především pro porovnávání výsledků.

Marinič (2008) považuje podnik za komplexní jednotku vytvořenou na základě různě propojovaných a pospojovaných jednotlivých zájmových skupin. Tento tzv. stakeholdrovský přístup vyžaduje při měření konkurenceschopnosti podniku zahrnutí nejen finančních ukazatelů, ale také ukazatelů, které zahrnují výkonnost lidských zdrojů a jejich controlling. Pro takovou analýzu je pak primárně důležité správně určit zúčastněné skupiny. Podle Mariniče se jedná o vlastníky podniku, jeho zaměstnance, investory, dodavatele, zákazníky a o veřejnost obecně. Dále je nutné zjistit jednotlivé kauzální vazby a propojení mezi finančními a nefinančními ukazateli. Jednotlivé ukazatele pak musí splňovat podmínky jednoznačné vypovídací schopnosti, smyslnosti a aplikovatelnosti pro zpětnou vazbu.

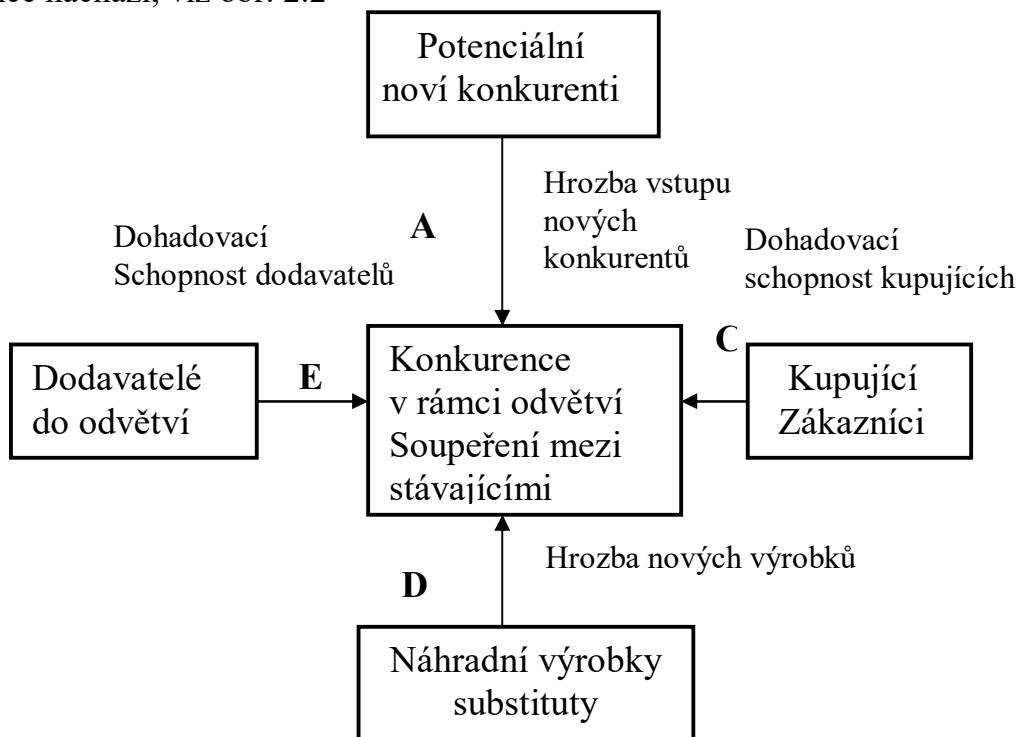
Podle Mikoláše (2005, s. 88) je konkurenceschopnost tradičně posuzována podle čtyř atributů: lidské a finanční zdroje a technologický a obchodní potenciál podniku. Problematikou různorodosti přístupů k hodnocení konkurenceschopnosti se zabýval ve své práci i Shafaei (2009), který uvádí, že je možné vytyčit osm jednotlivých faktorů vyjadřující konkurenceschopnost:

1. Schopnost vytvořit reálnou prognózu.
2. Kvalitu výrobků a služeb.
3. Inovační a marketingové schopnosti.
4. Image společnosti.
5. Schopnost efektivního využití informačních technologií.
6. Schopnost umět udržitelně řídit finanční stránku podniku.
7. Způsobilost řídit mezinárodní obchodní procesy.
8. Umět využít lidský potenciál a talent.

Zde je tedy opět vidět propojení finančních a nefinančních ukazatelů. Jak je patrné, nelze izolovaně hodnotit jednotlivé faktory, ale je třeba je pozorovat jako propojený celek. Nelze hodnotit pouze technologii a opomíjet zákaznické, či akcionářské hodnoty. Pokud chce podnik uspět, musí se snažit o dosažení co nejlepších výsledků ve všech úrovních její činnosti, a to ať se jedná o vztahy s okolím a interními pracovníky, tak o uspokojování potřeb zákazníků či efektivní využívání všech dostupných zdrojů (Feurer a Chaharbaghi, 1994).

2.5 Konkurenční strategie a její druhy

Kapitola o konkurenci a konkurenceschopnosti by nebyla úplná, kdyby nebyly stručně popsány konkurenční strategie. Porter (1994, s. 35) chápe konkurenční strategii jako objevování příhodné konkurenční pozice v daném prostředí, v němž se konkurence nachází, viz obr. 2.2



Obrázek 2.2 Porterův model konkurenčního prostředí

Zdroj: Porter (1994, s. 3)

Každý podnik, který se snaží v široké konkurenci uspět, uplatňuje určitou konkurenční strategii na základě své konkurenční výhody. V každém odvětví působí pět konkurenčních faktorů (sil, tlaků), které rozhodují o možném zisku. Dodavatelé, potenciální noví konkurenti, zákazníci, substituty a konkurenti v rámci odvětví.

Každý podnik by měl vyhodnotit:

- a) Jak velký vliv mají tyto síly na její činnost.
- b) Jak se bránit vůči těmto silám.

Cílem konkurenční strategie je podle Portera vytvoření takového postavení vůči konkurentům, které určuje konkurenceschopnost právě v daném odvětví. Porter dále říká, že před určením konkurenční strategie, firma musí zhodnotit dva faktory. Prvním z nich je atraktivita odvětví s ohledem na dlouholetou ziskovost a také určit faktory, které ji definují. Druhým bodem jsou klíčové rysy vymezující vzájemné konkurenční postavení ve vnitřku určitého odvětví.

Porter při hledání strategií pro dané odvětví vychází z předešlé strukturální analýzy a vytyčuje tři základní (generické) konkurenční strategie, které poskytují dobrý výchozí bod pro další strategické uvažování a vychází z konkurenční výhody.

		Konkurenční výhoda	
		Nízké náklady	Diferenciace
Trh	Široký	Vůdčí postavení v nízkých nákladech	Diferenciace
	Úzký	Nákladová koncentrace (cost focus)	Diferenciační koncentrace (differentiation focus)

Obrázek 2.3 Konkurenční strategie

Zdroj: vlastní zpracování dle (Dědková, 2017)

Dosáhnout **nejnižších nákladů** předpokládá dosáhnout velkého objemu výroby, být výborný ve fyzické distribuci, nákupech, nabízet produkt v rozumné kvalitě za lákavou cenu apod. Podniky uplatňující tuto strategii na rozsáhlém trhu mezi konkurenty s podobně jednostrannou strategií, mohou být velmi úspěšné. Znamená to snížit náklady nejen ve výrobě, ale i v dalších funkcích včetně marketingu.

Diferenciace – tato strategie je zaměřená na nalezení něčeho, co zákazník oceňuje, čím se stane výjimečný v očích zákazníka. Je nutno se cílevědomě zaměřit na jednu, či více vlastností výrobku či služby, které zákazník vnímá jako velice důležité. Za to zákazník odmění firmu vyšší cenou.

Koncentrace, soustředění (někdy fokální strategie podle Porterova originálu focus)

Podnik se zaměří na jeden nebo několik užších segmentů, které jsou:

- dostatečně stabilní v čase a finančně zajímavé (výnosné),
- které nejsou kvalitně obslouženy jinými podniky (tyto segmenty nejsou například dostatečně velké a u jiných podniků by to zvyšovalo náklady) a mají specifické, odlišné potřeby. V těchto segmentech hledá buď vedení v nízkých nákladech či diferenciaci.

Kotler (2007) popisuje konkurenční strategii jako taktiku, díky které podnik získá vlivný postoj ve vztahu ke konkurentům a tato taktika mu poskytne největší možnou strategickou výhodu.

Každý podnik si svou pozici na trhu udržuje prostřednictvím konkurenčních tahů. Pomocí těchto tahů se snaží útočit na konkurenční podniky, nebo se brání proti hrozbám, které ji mohou ohrozit ze strany ostatních subjektů. Jednotlivé tahy se mění hlavně podle pozic, kterou podnik na cílovém trhu zastává (k pozicím patří pozice **lídra, vyzyvatele, následovatele, nebo troškaře**).

2.6 Shrnutí kapitoly

Závěrem této kapitoly lze konstatovat, že proces poznání pojmů konkurence a konkurenceschopnosti je výchozím bodem každého úspěchu podniku. Proto v této kapitole byla pozornost věnována těmto pojmům. Autorka se snažila vymezit různé přístupy odborníků k pojmu konkurenceschopnosti a možným faktorům konkurenceschopnosti. Pohled na tuto problematiku je široký a komplexní a měl by zahrnovat všechny významné trendy a souvislosti.

Jak je patrné z rešerše, konkurenceschopnost lze chápat z mnoha pohledů a neexistuje jednotná definice. Konkurenceschopnost je jedním ze základních kritérií hodnocení ekonomické výkonnosti, a to jak na úrovni podniků, tak na úrovni regionů a států. Konkurenceschopnost podniku vychází právě z toho, jak podnik dokáže využít své konkurenční výhody, kterou mohou být nízké náklady, diferenciaci, inovace, technologie, informační základna a lidský kapitál.

Vymezit pojmy konkurence a konkurenceschopnost jednou nebo dvěma větami je velmi obtížné. Přesto lze v uvedených definicích nalézt společné prvky **konkurenceschopnosti podniku**:

- Schopnost dosahovat dobrého postavení na trhu, udržet si nebo zvýšit svůj podíl na domácím trhu a na vnějších trzích.
- Konkurenceschopnost je schopnost utkat se s konkurenty, obstát v tomto boji a zajistit si alespoň střednědobou prosperitu.
- Schopnost získat konkurenční výhodu v tržním prostředí snižováním nákladů nebo diferenciací a využíváním nejlepších světových praktik a přístupů.
- Souhrnem strategických i taktických opatření, která směřují k dosažení a udržení konkurenční výhody, je taková kombinace výrobních faktorů, jejímž cílem a výsledkem je dosažení konkurenční výhody, přičemž vnitřní a vnější

aspekty konkurenceschopnosti nelze oddělovat, ale je nutné je sledovat a vyhodnocovat ve vzájemných souvislostech.

- Konkurenceschopnost znamená v současné době nutnost znát a realizovat požadavky budoucích zákazníků a předvídat záměry konkurentů.

Globalizace přinesla pro podniky významné výhody. Například jim poskytla příležitost prozkoumat nové trhy, těžit z padajících překážek obchodu a rychleji se přizpůsobit technologickému pokroku. Rovněž se však zvýšila konkurence. V důsledku toho je pro podniky stále obtížnější dosáhnout, udržet a zlepšit svou konkurenční výhodu.

Všichni autoři se shodují v tom, že je potřeba vytvořit něco nového, jiného, něco co zákazníci pocítí jako lepší nabídku, něco co dokáže vytvořit konkurenční výhodu a tudíž konkurenceschopný podnik. Ke zvýšení konkurenceschopnosti vedou i inovace a inovativní marketing, o kterých budou pojednávat následující kapitoly.

3 Inovace jako základ konkurenceschopnosti

„Podniky, které nebudou inovovat, zahynou.“ P. Kotler (2005)

V této kapitole budou představeny inovace a jejich jednotlivé typy jako významný zdroj konkurenční výhody podniků na trhu. Význam inovací je pro podnikatelské subjekty nesporný. Jde o hybný faktor všech organizací či institucí, jejichž prostřednictvím aktualizují své produktové portfolio, tím zlepšují svou pozici na trhu a udržují krok s konkurencí. Inovace také ovlivňují výzkum a vývoj, adaptaci, výrobu, komercializace nových výrobků, procesů ve výrobě, marketingu, propagaci a v prodeji. Inovace úzce souvisí s invencí (nápadem myšlenkou), kreativitou a intuicí.

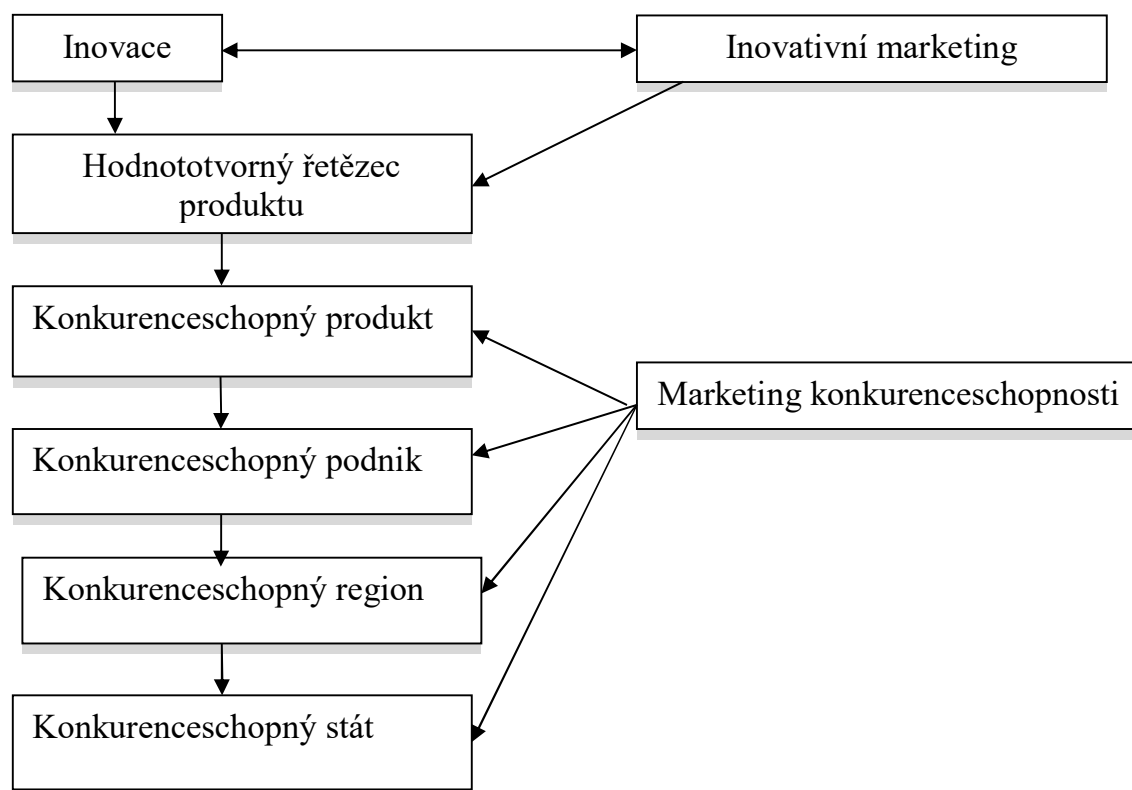
Inovace mohou mít také další pozitivní přínosy, jako třeba zvyšování efektivnosti provozních činností, snižování celkových nákladů či zvyšování spokojenosti zákazníků (Veber, 2004).

Inovace však nemá jednoznačný význam. Jako inovaci lze chápat proces i konečný výsledek. Inovace **jako proces** znamená transformaci myšlenky do produktu nebo služby, nový nebo zdokonalený výrobní nebo distribuční proces či novou metodu sociálních služeb. V případě, kdy je důraz kladen **na výsledek**, se jedná o inovace s odkazem na nový produkt, službu či zařízení, které jsou úspěšně zavedeny na trh. Inovace lze chápat jako synonymum pro prosperující dílo, přizpůsobení a pro úspěšné využití novosti v ekonomické i sociální sféře. Pomocí inovací podnik může využívat novější, modernější technologie, přístupy a postupy při řešení problémů a lépe uspokojit potřeby jedinců i celé společnosti.

Inovace jsou v dnešní vysoce konkurenční době nezbytným předpokladem pro úspěšné působení podniků na trhu ve všech odvětvích a následný udržitelný rozvoj. Gupta et al. (2016), Sharmelly (2017) uvádí, že díky inovacím produktů či procesů mohou podniky získat rozhodující konkurenční výhodu a nabídnout svým zákazníkům přidanou hodnotu. To lze vidět na samotných produktech, které oproti minulosti nabízejí za stejnou cenu nesrovnatelně více funkcí, vyšší kvalitu či například vyšší bezpečnost a není výjimkou, že si inovativní produkty vytvoří svůj vlastní segment (mobilní telefony, fotoaparáty, hodinky apod.)

Problematika zlepšování výrobků, služeb a procesů velmi souvisí s inovacemi, a především s inovativním marketingem.

Vztah mezi inovacemi, konkurenceschopným výrobkem a inovativním marketingem ukazuje následující obrázek 3.1.



Obrázek 3.1 Vztah mezi inovacemi a konkurenceschopností

Zdroj: vlastní zpracování dle Čichovského et.al, 2014, s. 49)

Konkurenceschopný produkt vzniká na základě inovací a inovativního marketingu a podmiňuje a limituje konkurenceschopnost podniku až státu.

Každý může vnímat inovaci subjektivně, v zásadě by však měla **přinést něco nového, něco, co na trhu prozatím neexistuje, popř. zlepšit to, co je staré**. Hranice mezi zásadní změnou a pouhým vylepšením je však velmi tenká. Z tohoto důvodu uvádí odborná literatura celou řadu definic, které se mohou ve svém výkladu značně lišit, a některé uvádí následující kapitola 3.1.

Základním charakteristickým rysem inovace je především její úspěšná implementace na trh. (Chernobaeva, 2013).

3.1 Historický přehled využívání pojmu inovace

Slovo inovace pochází z latinského slova *innovō* a znamená obnovení, zlepšení či zavedení něčeho nového. Od začátku minulého století se vnímání samotného pojmu inovace v průběhu let měnilo a procházelo vývojem. Původní pohled na inovace, který se zaměřoval především na technickou stránku věci, se postupně rozšířil také do ostatních částí hodnotového řetězce. Lze sem zařadit například péči o lidské zdroje, organizaci a řízení, marketingové aktivity, prodej a další činnosti spojené s chodem podniku (Švejda, 2007). Rostoucí význam inovací dokazuje průzkum poradenské společnosti Boston Consulting Group, ve kterém uvádí, že podíl respondentů řadící inovace mezi své tři hlavní priority, vzrostl od roku 2005 do roku 2015 z 66 % na 79 % (Ringel et al., 2015).

Základní směry a definice zabývající se inovacemi v ekonomice

1. Prvním autorem, který použil pojem inovace v souvislosti s ekonomickou oblastí, byl rakouský ekonom **Josef Alois Schumpeter** (1883 - 1950) (Dvořák, 2005). Asi nejdůležitější Schumpeterovou myšlenkou je koncept inovací a podnikavosti, kdy postupně odlišil dva klíčové zdroje podnikavosti a změn v ekonomice:

- Prvním klíčovým zdrojem inovací jsou *podnikatelé*, kteří mají tzv. tvůrčího ducha (tzv. model Mark I). **Schumpeter** již v roce 1911 charakterizoval **podnikatele** jako sociálně odlišenou individualitu. Podnikatel je charakterizován jako někdo, kdo vidí příležitosti, posuzuje je a tvoří nový produkt, mění výrobní proces nebo jinak tvoří nový tržní vklad do ekonomiky. Tyto aktivity **Schumpeter** nazývá inovacemi. Inovace je tedy invence, která má nějaké tržní uplatnění (Grublová, 2010).
- Druhým klíčovým zdrojem inovací jsou *velké, kapitálově silné společnosti*, které mají zdroje na výzkum a vývoj (tzv. model Mark II).

Dnes se obě teorie prolínají a doplňují. V oblasti inovací je zásadní Schumpeterova typologie inovací a známá je i jeho definice inovací jako „*tvůrčivé destrukce*.“

Schumpeter rozlišil již v roce 1934 tyto typy inovací:

- Zavedení nového produktu, který není spotřebitelům ještě známý, nebo statku nové kvality.
- Zavedení nového způsobu výroby, která je pro dané průmyslové odvětví prakticky neznámá. Základem nové výrobní metody však nemusí být nový

vědecký objev a může spočívat také v novém způsobu komerčního využívání statku.

- Otevření nového trhu tedy trhu, na kterém dosud nebylo zastoupené dané průmyslové odvětví příslušné země bez ohledu na to, zda tento trh již předtím existoval nebo neexistoval.
- Využití nového zdroje (vstupu) bez ohledu na to, zda tento zdroj již předtím existoval – ale my jsme k němu nepřihlíželi a pokládali jsme ho za nepřístupný – nebo se musel nejdříve vybudovat.
- Vytvoření nových podnikových struktur a metod řízení, jako je vytvoření monopolního postavení (např. pomocí trustu) nebo rozpad monopolu (Veber et al., 2016).

2. Mezi další ekonomy, kteří navázali na Schumpetera, patří **Peter F. Drucker** (1909–2005), jehož definice inovace zní (Drucker, 1993, s. 18): „*Inovace jsou specifickým nástrojem podnikatelů, prostředkem, jehož pomocí využívají změn jako příležitostí pro podnikání v odlišné oblasti nebo poskytování odlišných služeb.* Jsou aktem, který dodává zdrojům novou schopnost tvorby bohatství. Mohou být prezentovány jako teoretická disciplína, které se lze naučit a které lze prakticky využívat. Podnikatelé musejí cílevědomě hledat zdroje inovací, to znamená změny a jejich symptomy, které jsou signálem příležitostí k úspěšným inovacím. A musejí znát a umět aplikovat principy úspěšných inovací.

Charakteristickým rysem inovátora je schopnost chápat jako systém to, co ostatní vidí jako oddělení spolu nesouvisejících prvků. Jedná se o nalezení spojovacího článku, toho co z možného učiní účinné a účelné. Inovaci lze využívat k odkrývání podnikatelského potenciálu a k vytváření budoucnosti (Drucker a Medek, 2002).

3. V České republice je považován za zakladatele inovační teorie **František Valenta** (1928–2002) (1969, s. 12), který chápe inovaci jako „...*jakoukoliv změnu ve vnitřní struktuře výrobního organismu. Tedy jakýkoliv přechod od původního k novému stavu.*“

4. Dle **Pitry** (2006, s. 26) inovace představuje nový způsob využití existujících zdrojů organizace k získání nových podnikatelských příležitostí – k nalezení nových možností ke zvýšení výnosů z jejích podnikatelských aktivit. Inovace je výsledek kreativity pracovníků organizace a musí být vždy zaměřena na zákazníka a nabízet vyšší hodnotu.

5. **Tidd a kol.** (2007, s. 64) uvádí, že inovace je schopnost vidět souvislosti, všimnout si příležitostí a využít jich. Inovace jsou jednou ze základních složek, které podnik používá k zajištění konkurenční výhody.

6. Souček (2015, s. 42) uvádí, že inovace je proces vyhledávání nových nápadů a následné úsilí rozvinout tyto nápady do využitelné podoby. Celou problematiku shrnuje do „**systému 4T plus P**“

- T jako technologie – mění se technologie i procesy výroby.
- T jako trh – mění se trh, poptávka, zákazník.
- T jako tým – mění se kvalifikace, motivace a řízení lidí.
- T jako timing – mění se časování jednotlivých procesů.
- P jako – peníze nezbytné pro inovační proces.

7. **Veber et al.** (2016, s. 79) uvádí definici inovací ve své knize Management inovací: *„Inovace je pojem, který v sobě obsahuje změnu. Může znamenat zdokonalení, bezpochyby je spojena s aktivní činností lidí. Jinými slovy, inovace znamená jakoukoli novinku, resp. změnu k něčemu novému v různých oblastech společenského života“*.

8. **Novák** (2016) považuje za inovaci v Národní inovační strategii (NIS) z roku 2008, obnovu a rozšíření škály výrobků a služeb, vytvoření nových metod výroby, dodávek či distribuce. Jak je patrné z výše uvedeného, na inovace je v tomto směru pohlíženo velmi zešíroka. Podniky by měly být schopny provádět všechny typy inovací, které budou níže popsány.

9. Významným dokumentem, který se zaměřuje na měření inovačních aktivit a slouží jako průvodce pro shromažďování a interpretaci dat v souvislosti s inovacemi, je příručka Oslo Manuál 2018. (Luxemburg, 2019). Ta definuje inovace následovně: *„Inovace je nový nebo vylepšený produkt nebo proces (případně kombinace obojího), který se významně odlišuje od předchozích produktů nebo procesů a který byl zpřístupněn potenciálním uživatelům (v případě produktu), nebo implementován (v případě procesu)“* (OECD, 2018, s. 10).

3.2 Typologie inovací a jejich příčiny

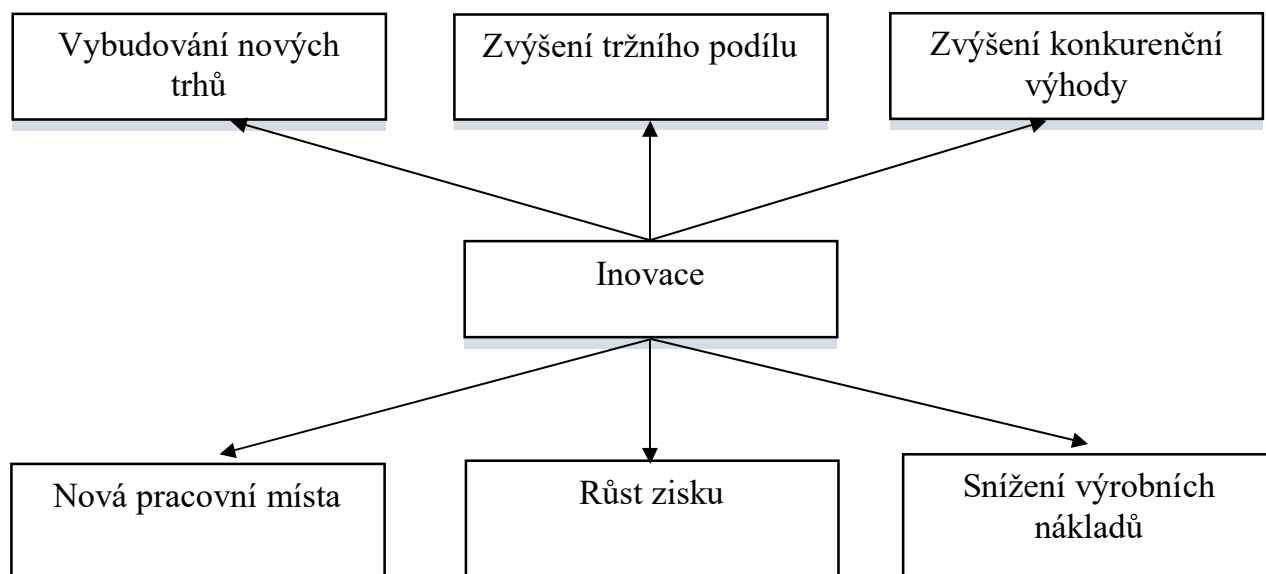
V nedávné minulosti stačilo, aby podniky uspokojovaly své potřeby ziskovým způsobem, aby zůstaly na trhu, ale tento scénář se v současné době výrazně změnil. Nyní je nutné, aby jednaly o krok napřed směrem k budoucnosti, protože strategie,

kteřé v minulosti dobře fungovaly, nejsou zárukou udržitelného úspěchu. Klíčem k úspěšnosti a konkurenceschopnosti podniků jsou inovace.

Proč inovovat?

Jak už bylo zmíněno, pomocí inovace lze zvýšit zisky, konkurenční výhodu, i vstoupit na nové trhy a získat nové zákazníky.

Výhody a přínosy inovací shrnuje následující obrázek 3.2.



Obrázek 3.2 Možné výhody přinášející inovace

Zdroj: vlastní zpracování dle (Grublová, 2010)

Odborná literatura se zaměřuje na určení příčin vyšších výkonů prezentovaných podniky, přičemž **inovace** jsou často považovány za jednu z nich. Jedním z příspěvků odborné literatury k této teorii je pohled autorů Snoje et al. (2007), Tajeddini et al. (2006) a Jadlova (1981), kteří uvádí, že vnitřní zdroje a schopnosti podniku tvoří nejvíce stabilní základ pro formulaci strategií a úspěšnost podniku s využitím inovací.

Výzkum, vývoj a inovace je nutno řídit a usměrňovat. Cílevědomé inovace začínají analýzou inovačních příležitostí:

A) Inovační příležitosti uvnitř podniku:

- nečekané události (úspěch nebo neúspěch v podniku i konkurentů),

- rozpory (ekonomické realita, jiná existující reálná situace než předpokládaná, rozpor mezi úsilím vynaloženým a očekáváním, určitý rytmus či logika procesu, který se odehrává),
- potřeba změny procesů,
- potřeba změny výrobního procesu
- změny oborové a tržní struktury (změny uvnitř oboru či podniku, jsou identifikovatelné specialistou).

B) **Externí příčiny** inovací považují za nejvýznamnější Trommsdorff a Steinhoff (2009) a řadí k nim především prudký rozvoj technologií, zvyšující se náklady na vývoj a delší dobu vývoje výrobků v kontrastu s jejich kratšími životními cykly. Dále uvádí:

- dynamické prostředí, ve kterém podniky operuje,
- vznik nové technologie a rychle se měnící technologie,
- nové produkty se střídají stále vyšším tempem,
- mění se charakter konkurenční soutěže a členění trhu
- odběratelé mají stále vyšší a rozdílnější požadavky,
- v důsledku globalizace roste konkurence.

Drucker (1993) a Grublová (2010) přidávají tyto ovlivňující faktory:

- vznik nového trhu,
- vznik nových politických pravidel,
- zásadní změna v náladě nebo chování trhu,
- deregulace nebo změny v regulačním režimu,
- aktivity kolem „špatných směrů“,
- naprosto nepředvídatelné události,
- zásadní změna obchodního modelu,
- posuny v technologickém paradigmatu – systémové změny, které ovlivňují celé sektory nebo celou společnost,
- demografické faktory,
- změny v pohledu na svět (změny postojů),

- nové znalosti, tj. změny mimo obor.

Rozdělení inovací

Výzkumníci rozdělují inovace z různých teoretických hledisek. Jeden široce přijímaný dynamický teoretický postoj k povaze inovací je dán evoluční ekonomikou (Dosi, 1988). Teorie evoluce považuje inovace za systém interaktivního učení, který je rozvíjen v čase, kdy společenské a politické síly hrají důležitou roli vedle čistě ekonomických faktorů (Simmie a Strambach, 2006). Evoluční inovace navazují na předešlé produkty v rámci podniku (např. nové metody výroby, ekologičtější výrobky apod.).

1. **Podle Johne (1999)** lze inovace rozdělit do tří hlavních typů, je to dělení dle analýzy příležitostí, potřeb i možností na:

- **inovace pozice na trhu**, kdy inovace na trhu souvisí s poznáváním nových trhů a jejich nejlepším využitím, podnik využívá stávající produkt, ale novou marketingovou strategii, která cílí na nové zákazníky.
- **Inovace výrobků**. Inovace produktů (včetně inovací v oblasti služeb) souvisí s identifikací a vývojem nových produktů nebo služeb (např. se může jednat o hybridní automobil, 3D televize, nový design výrobku – mobilního telefonu či o nové nabídky jídla a služeb např. v restauraci nebo po absolvování nového kurzu).
- **Inovace procesů**. Inovace procesů souvisí s určením nových interních operací a jejich nejlepším způsobem. Mezi klíčové procesy organizace resp. podnikání patří takové procesy, které zajišťují trvale vysokou úroveň konkurenceschopnosti. Jedná se především o tyto oblasti:
 - odbyt a marketing (trh a zákazníci),
 - výrobní a organizační procesy (produktivita, výrobní technologie),
 - inovace výroby produktů (výrobky, služby),
 - podnikatelské procesy a sítě (podnikatelské modely, klastry, strategické aliance).

Inovace musí být zacíleny na konečného zákazníka (spotřebitele). Je nutné dosáhnout vysoké kvality při stále se zvyšující úrovni služeb a rychlosti obsluhy (od objednávky po uspokojení požadavku). Podniky musí vnímat požadavky všech zájmových skupin (nezávislé instituce, finanční investoři, akcionáři, státní orgány, dodavatelé, zaměstnanci, zákazníci), kteří mají vliv na celý podnikatelský proces.

Tidd et al. (2007) k tomuto dělení ještě přidává kategorii **inovace paradigmatu** – přeměna hlavní myšlenky poslání a cíle podniku, (změnou paradigmatu se společnost snaží přeformulovat původní myšlenku spjatou s produktem nebo zákazníky, např. zavádění kabelové televize s internetem, online půjčky).

Grublová (2010) rozšiřuje předchozí seznam o:

- inovace marketingové, způsob řízení dodavatelského řetězce, změna způsobu propagace výrobků aj.),
- inovace finanční,
- personální inovace,
- řídicí inovace (změny v metodách a stylu řízení, změny v pojetí a způsobech tvorby strategie, koncepce, plánování, časového horizontu.

2. Následovatel Schumpertovy teorie inovací **český profesor F. Valenta** se stal známým díky definování tzv. řádů inovací, které vychází z různých intenzit inovování a interpretace jejich charakterů.

Valenta pojímá inovace jako změny v reálné struktuře průmyslové jednotky; řád inovace představuje stupeň, v němž je tato reálná struktura změněna. Klasifikace inovační řádů v posledním Valentově pojetí je v následující části:

Celkem je popsáno devět plus dva řády inovací, rozdělených do třech oblastí – Racionalizace, Kvalitativní inovace a Technologický převrat (Zuzák, 2011):

- **degenerace** řád minus n – dochází k úbytku původních vlastností. K tomu dochází v případech, kdy není udržována kvalita či provozní vlastnosti.
- **regenerace** řád 0 – v této fázi dochází k udržování původních vlastností za předpokladu standardní údržby a oprav.
- **RACIONALIZAČNÍ INOVACE** (řád 1 – 4),
 - řád 1 představuje **změnu kvanta** (např. další pracovní síly),
 - řád 2 je označován jako **intenzita** (např. změna kvality, zrychlení posunu pásu),
 - řád 3 jako **reorganizace** (např. dělba činností, přesuny operací),
 - řád 4 jako **kvalitativní adaptace** (mění se kvalita pro uživatele – technologická konstrukce).

- **KVALITATIVNÍ INOVACE** (řád 5 – 8)

- řád 5 **varianta** – zlepšení dílčích kvalit, např. rychlejší stroj,
- řád 6 **generace** – zlepšení kvalit, např. stroj s elektronikou,
- řád 7 **nový druh** – totožná technologie, ale vývoj konstrukční koncepce,
- řád 8 **nový rod** – inovuje i princip technologie např. netkaná textilie).

- **TECHNOLOGICKÝ PŘEVRA**

- řád 9 **technologický převrat** – inovace kmene, nový přístup k přírodě (důsledky mikro technologií, nanotechnologií, které umožňují dosáhnout změny v samotné podstatě hmoty.

Valentovu teorii o inovacích je možno prezentovat jako jakýkoliv vývoj v interní struktuře výrobního uspořádání. Na rozdíl od Schumperta, který za inovaci označil pouze „cokoliv“ nového, se Valenta zabývá i jednotlivými vývojovými kroky při přechodu od původního k novému.

Vlček (2008) doplňuje Valentovo rozdělení inovací dle složitosti:

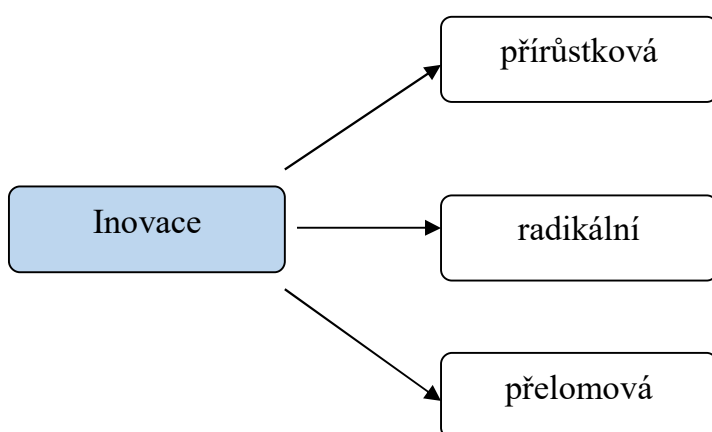
- racionální inovace řád 0 – 2 (nová pracovní síla),
- inkrementální inovace řád 3 – 6 (drobná změna v rámci zdokonalení výroby),
- radikální inovace řád 7 – 9 (technický převrat).

3. S další klasifikací inovací inovací přišel ekonom **E. Gutenberg** zabývající se podnikovým hospodářstvím. Jeho exaktní přístup, přidal do kategorizace změny inovací, a to dle charakteru inovace a dále dle změny pohybu nákladů, které jsou s inovacemi spjaty. Rozlišuje celkem čtyři druhy změn (Bartes et al., 2005):

- **Oscilativní změny** – jedná se o situace s krátkodobým časovým dopadem, většinou to jsou náhlé změny ve výrobních postupech.
- **Pravidelné kontinuální změny** – tyto změny vyplývají z dovedností v ovládaných technologiích, jsou dány přirozeným vývojem. Kontinuální změny jsou pozorovatelné v dlouhodobém vývoji nákladů.
- **Kvantitativní změny** – podobně jako u 1. řádu Valentovy inovace, se zde jedná především o změnu vyráběného množství při udržení kvality výrobků.

- **Mutativní změny** – jsou nejradikálnější změny ve výrobních procesech, kdy může dojít ke změně vyráběného množství, ke změně kvality, či druhu, podobně jako u druhého a třetího Valentova stádia inovací. U mutativních změn dochází k úplné či částečné změně výrobní technologie.

4. **Z pohledu novosti výsledku**, kterou inovace přináší, mohou být tyto inovace rozlišeny do tří skupin, dle tzv. inovačního stupně (rozdělení podle způsobené změny).



Obrázek 3.3 *Typy inovací podle novosti výsledků*

Zdroj: vlastní zpracování

Přírůstková (inkrementální) inovace zahrnuje modifikace, zdokonalení, zjednodušení, konsolidaci, posílení stávajících produktů, procesů, marketingových a organizačních metod. Do této kategorie spadá většina inovací, které přináší mírné zlepšení. Některé příklady přírůstkových inovací: např. *verze mobilních telefonů vycházejí ze společné platformy* (Gaynor, 2002).

Radikální inovace zahrnuje zavedení radikálně nových výrobků nebo služeb, na jejichž základě vznikají nové podniky nebo celá odvětví nebo které způsobují výrazné změny celých odvětví a vedou ke tvorbě nových hodnot (např. *Bankovníctví prodělalo řadu změn: bankomaty umožňují přístup k účtu kdekoli v celém světě s pomocí jednoduché plastické karty*). Ty jsou mnohem rizikovější než přírůstkové inovace, na druhou stranu mohou přinést mnohem větší úspěch (Cake, 2018).

Přelomové inovace jsou překvapením. Dochází k nim na základě hlubokých výsledků ve vědě a technice. Jsou označovány za „přelomové“ proto, že jsou něčím, co většina lidí považovala za nemožné. Přelomové inovace vytvářejí něco nového nebo uspokojují nové potřeby. Jejich použití a důsledky často daleko přesahují

původní záměry svých tvůrců. Mohou odstartovat vznik nových průmyslových odvětví nebo transformovat stávající (*první laserové tiskárny, 3D tisky, což nikdo dříve nic takového nevyrobil*) (Tidd et al., 2007).

5. Typy inovací podle strategie

Inovace lze podle firemní strategie rozdělit do dvou kategorií:

- **otevřené inovace a uzavřené inovace**
- **udržitelné a disruptivní inovace**

Podnik využívající strategii **otevřené inovace** získává potřebnou technologii z vnějšího prostředí a licencuje technologie, které vyvinul, ale nehodlá sám využívat. Otevřené inovace jsou postaveny na efektivním partnerství. Otevírají nové možnosti speciálně pro malé a střední podniky a jejich spolupráci s univerzitami a výzkumnými organizacemi. (Chesbrough, 2003)

V modelu **uzavřených inovací** podnik předpokládá, že zaměstnává ty nejlepší mozky v odvětví, a tedy generuje, rozvíjí a komercializuje své vlastní nápady. Vychází z toho, že podnik, který vkládá nejvíce prostředků do výzkumu a vývoje, se stane vůdcem na trhu. Předpokládá, že podnik přísně chrání své duševní vlastnictví, aby zabránil konkurenci využít nápadů vzniklých ve firmě. Tento model převažoval po většinu 20. století (Švejda, 2007).

Zatímco tradiční, zavedené podniky se často zaměřují na **udržitelnou inovaci** a nabízejí lepší produkty, které mohou být nabízeny s vyšší marží. **Disruptivní inovace** znamená činnost, během níž se vytváří nový trh aplikací jiných hodnot, které ve svém konečném důsledku dohání trh existující (*např. E-mail byl disruptivní inovací poštovních dopisů, telefony byly disruptivní inovací telegrafů aj.*) (Christensen, 1997) Disruptoři zavádí něco převratného a komercializují jednodušší, lépe přizpůsobené produkty méně náročným uživatelům.

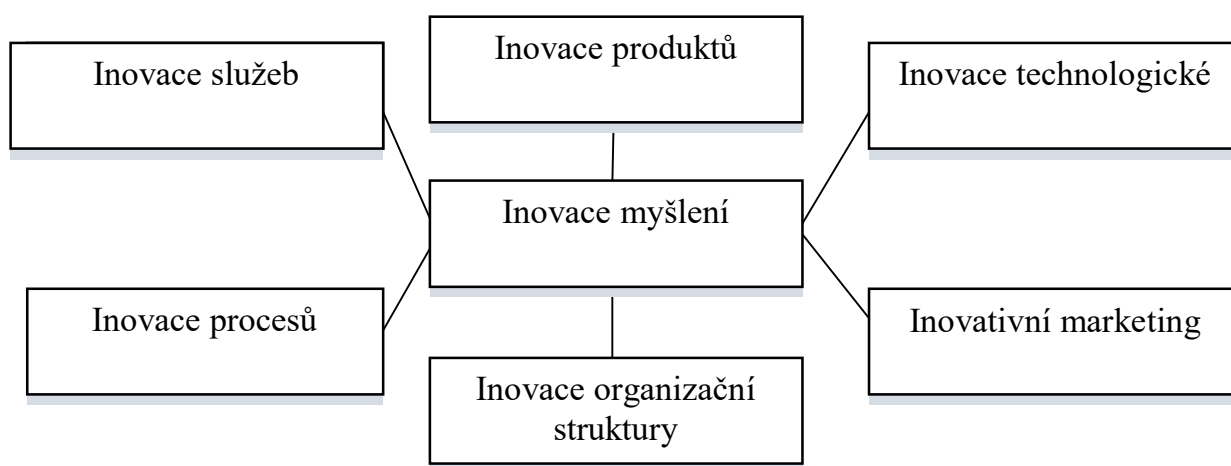
6. Následující členění inovací **podle objektu** uvádí (Švejda, 2007):

- **Výrobní** – Tyto inovace jsou založeny především na výzkumu a vývoji. Patří sem například inovace související s technickými parametry, nebo konstrukčním řešením výrobku.
- **Netechnické** – Do této skupiny spadá celá řada inovací z oblasti obchodu, marketingu nebo organizace a řízení.

- Sociální – Mezi tuto skupinu lze zařadit především inovace v oblasti kvalifikace, odměňování nebo pracovního prostředí.

Většina inovačních schémat, modelů a procesů se zabývá různými typy inovací, ale nezabývá se jejich základem, a to je inovace myšlení (Čichovský et al., 2012).

Inovace myšlení je zpravidla základ všech inovací a stojí u zrodu všech tržních novinek a inovačních modelů. Inovace myšlení je spojena s kreativitou (Franková, 2011). Jedním ze systémů rozdělení inovací s oblastí myšlení je znázorněn na obrázku 3.4.



Obrázek 3.4 *Systém pro možné hodnocení inovací*

Zdroj: vlastní zpracování dle (Čichovského et al., 2012, s. 32)

Nové způsoby porozumění inovacím zdůrazňují význam přírůstkových změn, čímž nahrazují Schumpeterianský model radikální inovace modelem kontinuálního učení (Cohen a Levinthal, 1989, Sundbo, 1997). Konkrétně se zabývají vývojem nových poznatků nebo myšlenek, které mají potenciál ovlivňovat chování organizací. Revoluční inovace představují úplně novou aplikaci, která ovlivňuje celé odvětví (např. výroba počítače).

Rozdíly mezi jednotlivými typy inovací mohou být velice malé a v některých případech se nedá zcela přesně posoudit, o který typ inovace se jedná. Lze říci, že na sebe určitým způsobem navazují.

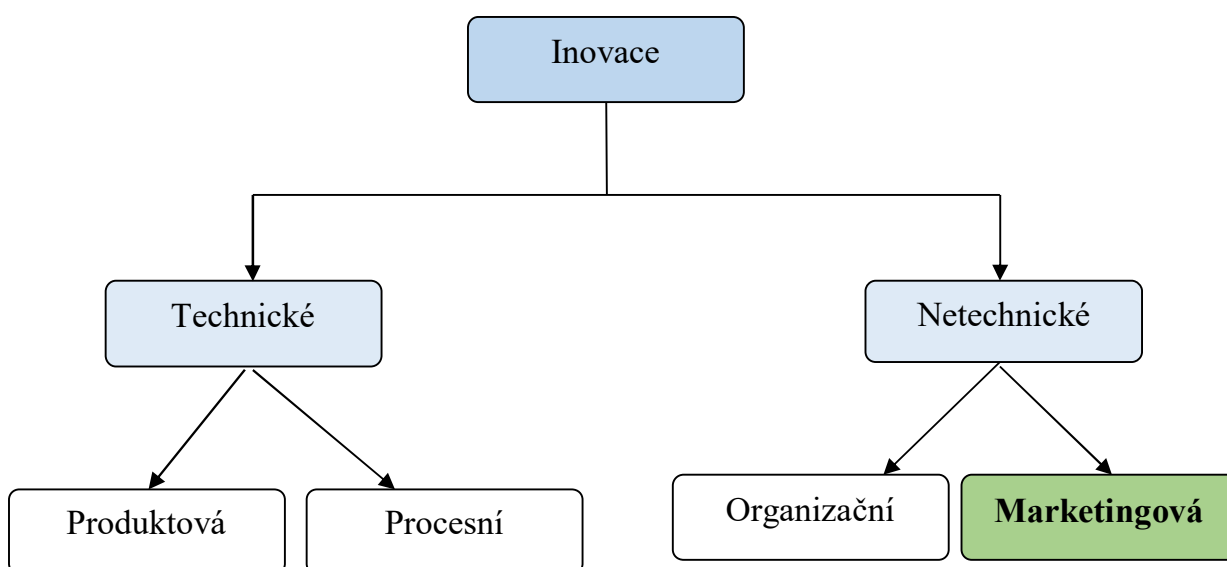
3.3 Dělení inovací podle Evropské komise

V České republice se nejčastěji inovace dělí podle rozdělení Evropské komise. Vztah inovací a marketingu náznakově popisuje OECD. První Oslo manuál z roku 1992 však vysloveně v textu marketingové inovace neuvádí. Podobně je tomu i u II. verze z roku 2003. Ta rozlišovala inovace v ekonomickém prostoru na technické a netechnické. **Technické inovace** zahrnovaly inovace spojené s produkcí výrobků a služeb, inovace technických a technologických procesů. **Netechnické inovace** zahrnovaly organizační (manažerské) inovace (např. implementace pokrokových metod řízení, zavedení významných změn organizační struktury) a sociální inovace. Inovace v oblasti marketingu tato verze nezmiňovala, ale lze se domnívat, že marketingové inovace (inovativní marketing) budou řazeny mezi netechnické inovace.

Ve třetí verzi Oslo manuálu z roku 2005, který přebírá i Český statistický úřad, jsou již inovace rozlišeny do čtyř skupin: produktové inovace, procesní inovace, organizační inovace a **marketingové inovace** (OECD, 2005, s. 47).“ Marketingovým inovacím se podrobněji věnuje kapitola 3.3.4.

Zásadním rozdílem výše uvedených základních skupin je jejich prvotní zaměření. Tyto čtyři skupiny inovací se daly rozřadit do technických a netechnických inovací. Mezi technické inovace patří produktové a procesní inovace a mezi netechnické patří marketingové a organizační inovace.

Pro lepší znázornění je doplněn obrázek 3.5.



Obrázek 3.5 Rozdělení inovací dle Oslo manuálu z 2005

Zdroj: vlastní zpracování

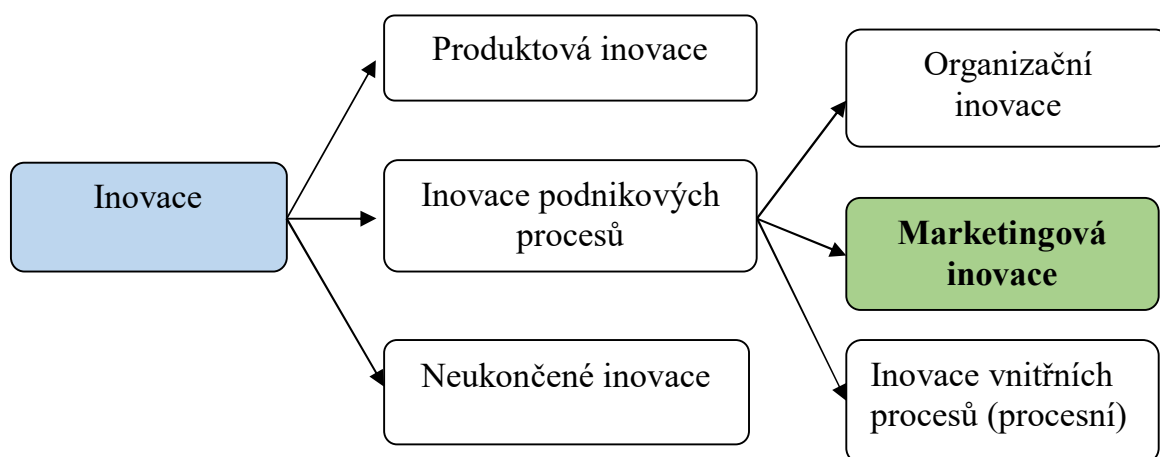
Technické inovace jsou zaměřeny především **na produkt** z fyzického pohledu, případně na procesy předcházející fyzickému vzniku výrobku. Podle (OECD, 2005) musí produktové inovace přinést alespoň jedno významné vylepšení související se specifikací výrobku, nebo jeho funkční charakteristikou.

Druhou hlavní oblastí, ve které mají podniky možnost inovovat, jsou jednotlivé **podnikové procesy**. Pojem podnikové procesy zahrnuje veškeré procesy v podniku, které souvisí s hlavní činností podniku. Tyto procesy mohou být v režii samotného podniku, případně mohou být realizovány prostřednictvím externích zdrojů.

Dodgson et al. (2014) propojuje inovace s životním prostředím a uvádí, že technologické změny mohou mít vliv na životní prostředí – poskytováním důležitých informací o stavu životního prostředí, zlepšením efektivity využívání přírodních zdrojů a poskytováním prostředků pro transformaci dopadů podnikání na využívání zdrojů a na životní prostředí.

Na druhé straně **inovace netechnické povahy** se týkají záležitostí „okolo“, které přímo nesouvisí s fyzickou stránkou výrobku. Netechnické inovace se tedy zabývají organizací procesů nesouvisejících přímo s výrobou výrobku (ale např. s jeho prodejem či propagací – např. marketingové inovace).

Od roku 2018 byly procesní, marketingové a organizační inovace sloučeny do inovace podnikových procesů (ČSÚ, 2020b). Nové detailní členění jednotlivých druhů inovací je pro větší přehlednost zobrazeno v následujícím obrázku č. 3.6.



Obrázek 3.6 Klasifikace inovací dle Oslo manuálu 2018

Zdroj: vlastní zpracování

Jde o třídění inovací v podnicích vymezené OECD a přejaté Eurostatem za účelem jednotné metodiky měření inovací. (OECD a Eurostat, 2019). Rozdělení na technické a netechnické inovace se přestalo používat.

3.3.1 Produktová (výrobní) inovace

Produktové inovace představují změny, které bezprostředně souvisí s výrobkem, jedná se tedy o zavedení úplně nových nebo výrazně zlepšených výrobků nebo služeb. „Technicky nový výrobek je výrobek, jehož technické parametry nebo zamýšlené užití se významně liší od dříve produkováného výrobku. Takové inovace mohou zahrnovat zcela novou techniku, mohou být založeny na kombinaci existujících technik pro nové použití, nebo mohou být získány uplatněním nových znalostí.“ (OECD, 2005) Mohou to být i úplně nové funkce nebo vylepšení funkcí stávajících. Mezi tyto inovace patří například vylepšení v oblasti kvality, spolehlivosti, designu, užitných vlastností, technických parametrů, provozních nákladů či uživatelské přívětivosti.

Kvalita výrobku bývá pozvednuta na vyšší úroveň použitím lepších materiálů nebo komponent. Zlepšené výrobky se mohou lišit technickými charakteristikami, způsobem užití nebo uživatelskou vstřícností. Ambicí produktových inovací je dle Rainey (2008):

- vytváření hodnoty,
- získání konkurenční výhody,
- dosažení dlouhodobého úspěchu podniku.

To vše prostřednictvím rozvoje a uvádění nových produktů a služeb na trh. Novák (2016) k výše uvedenému dodává, že produktová inovace spočívá v nabídnutí výrobku či služby, které nikdo jiný nedokáže v daném čase. Tento autor navíc konstatuje, že produktové inovace mohou přinášet významné zlepšení v různých technických specifikacích, dalších komponentech, materiálech, softwaru, uživatelské vstřícnosti atd. Z výše uvedeného vyplývá, že cílem produktových inovací je nejčastěji náhrada zastaralých výrobků výrobky zdokonalenými či příprava zcela nových výrobků.

Častým podnětem pro vznik výrobních inovací je konkurenční prostředí, ve kterém se inovující podniky nacházejí. Podle OSLO manuálu (2005) je jednou z příčin také změna designu, kdy je nutná změna funkčních charakteristik výrobku. Čichovský et al., (2012, s. 36) uvádí tyto typologické skupiny produktových inovací:

1. **změna velikosti, druhu a barvy balení** (např. balení do kabelky, balení rodinné, balení skupinové, papír, plast, sklo, kelímky, kazety aj.),

2. **změna designu produktu** (např. změna designu lahví minerálních vod, bonboniér, CNC strojů aj.),
3. **změna příchuti, příměsí** (např. jogurty, minerální vody, sušenky, barvy, nátěry, aj.),
4. **změna základního obsahu a složení produktu** (např. minerální voda, čaj, energetický nápoj, povzbuzující nápoj, zvýšení a snížení obsahu aktivní a hlavní složky produktu aj.),
5. **stavebnicové řešení produktu** (např. potenciál nových nástavců u mixeru, zahradních strojů, kutilských strojů, CNC strojů apod.),
6. **změna zavedením vztahu produkt – nové služby** (prodej náhradních dílů, servis, instalace, finanční služby aj.),
7. **změna elektronizací produktu** (např. aplikace IT moderních a progresivních metod v produktu),
8. **poskytnutí chytrosti nebo určitého stupně inteligence produktu** (např. robotické sekačky na trávy, robotické vysavače, chytré e-vizitky aj.),
9. **změna ekologizace produktu** (např. zvýšení šetrnosti k životnímu prostředí, potenciál recyklace, ekologické likvidace aj.),
10. **změna jádra produktu využitím patentů a vynálezů** (např. nanotechnologie, optická vlákna, cílené farmaceutické preparáty aj.),
11. **změna efektivnějšího využití** (např. snížení počtu provozních náplní, spotřeby PHM, energií aj.),
12. **změna vyššího výkonu za stejnou či nižší cenu** (např. ponorný mixer aj.),
13. **změna prodloužení spotřebitelského životního cyklu produktu** (horské kolo, prodloužení záruky na karoserii auta aj.),
14. **změna primární, sekundární a cyklické reputace produktu** (např. prokázáním vyšší kvality, výkonu, než doposud platilo, použití v extrémních situacích a zátěžích aj.).

Uvedené skupiny inovací dávají možnost a potenciál každému výrobcí kdykoliv vybrat z příslušné typové skupiny konkrétní inovaci a marketingově ji použít pro konkrétní produkt.

3.3.2 Procesní inovace

Dle Oslo manuálu (2005) je procesní inovací: „*implementace nové nebo výrazně vylepšené produkční nebo distribuční metody, včetně zásadních změn v technickém vybavení, zařízení a softwaru.*“ Kislingerová et al. (2008) popisují procesní inovace jako zavedení nové či viditelně zlepšené produkce (či dodavatelských metod). Za základní podněty pro vznik procesních inovací považuje Vlček (2008) potřeby zákazníků, podniků jako produkujících subjektů či potřeby některých zainteresovaných stran. Procesní inovace představují změnu v technologických procesech výroby nebo v jiném uspořádání dodavatelských sítí. Dle OSLO manuálu (2018) jsou procesní inovace inovacemi vnitřních procesů, tj. že představují zavedení nového nebo podstatně zlepšeného způsobu výroby nebo poskytování služeb, včetně jejich distribuce, skladování, zpracování podnikových informací či komunikace uvnitř podniku, zavedení nových IT systémů a dále pak poskytování podpůrných podnikových činností jako je např. údržba, nákup nebo účetnictví. Zahrnuje významnou změnu používaných technologií, zařízení nebo softwaru.

Pro inovace podnikových procesů platí podobné charakteristiky jako pro produktové inovace. Vylepšení podnikových procesů souvisí zejména s vyšší účinností jednotlivých procesů, dostupností, lepším využitím zdrojů či se spolehlivostí těchto procesů. Heřman et al. (2008) ve své publikaci zdůrazňují, že se v případě zavedení systému řízení kvality ISO 9001 nejedná automaticky o procesní inovaci. Tito autoři poukazují na to, že o procesní inovaci se jedná až v případě, když dojde k výraznému zlepšení ve výrobě či nabídce zboží.

Členění procesních inovací podle jejich typu (předmětu):

- Nový nebo podstatně zlepšený způsob výroby nebo poskytování služeb (zvyšující produktivitu práce).
- Nový nebo podstatně zlepšený způsob dodávek, skladování, distribuce a jiných logistických činností (zaměřených na zákazníky).
- Nové nebo podstatně zlepšené podpůrné podnikové činnosti jako je údržba, nákup, účetnictví, informační systém aj.
- Podnikatelské procesy a sítě (podnikatelské modely, klastry, strategické aliance).

Oslo manuál uvádí šest funkčních kategorií podnikových procesů, které jsou znázorněny v tabulce 3.1 (OECD a Eurostat, 2019).

Tabulka 3.1 Funkční kategorie inovací podnikových procesů

Kategorie	Detaily a subkategorie
Produkce zboží nebo služeb	Aktivity, které přeměňují vstupy na výstupy, včetně činností na podporu produkce.
Distribuce a logistika	a) Přeprava a poskytování služeb b) Skladování c) Zpracování objednávek
Marketing a prodej	a) Marketingové metody zahrnující reklamní aktivity b) Cenové strategie a metody c) Prodejní a poprodejní aktivity
Informační a komunikační systémy	Údržba a poskytování informačních a komunikačních systémů zahrnuje: a) Hardware a software b) Zpracování dat a databáze c) Údržba a opravy d) Web-hosting a ostatní informační aktivity související s počítači
Administrace a management	a) Strategické a obecné podnikové řízení b) Systém vedení společnosti (právní, vztahy s veřejností, plánování) c) Finanční aktivity podniku d) Řízení lidských zdrojů e) Pořizování, obstarávání vstupů f) Řízení vnějších vztahů
Rozvoj produktů a podnikových procesů	Aktivity, které zkoumají, identifikují, rozvíjejí, nebo přizpůsobují produkty, či podnikové procesy.

Zdroj: vlastní zpracování dle Oslo Manuálu (2018) a Bezemka (2019)

Jak je patrné z tabulky 3.1, toto dělení je poměrně detailní a oblastí, ve kterých mohou podniky inovovat, je opravdu mnoho.

Nově použité metody mohou zahrnovat změny v zařízení nebo v organizaci výroby, nebo v kombinaci těchto změn, a mohou být získány využitím nových znalostí. Tento typ inovací přináší pozitivní výsledky ve snížení materiálové spotřeby, ve snížení nákladů na výrobu, ve mzdových nákladech, ve zlepšení pracovních podmínek a

životního prostředí. Mezi klíčové procesy organizace, resp. podnikání patří takové procesy, které zajišťují trvale vysokou úroveň konkurenceschopnosti.

3.3.3 Organizační inovace

Zavedení nového typu organizace procesů probíhajících v podniku představují organizační inovace. Spočívají v implementaci nových organizačních metod do podnikových obchodních praktik, v organizaci pracovního místa nebo v organizaci externích vztahů, jež nebyly v podniku dříve použity a jsou výsledkem strategického rozhodnutí managementu.

Organizační inovace v obchodní praxi zahrnuje zavádění nových metod organizace standardních postupů a procedur k provádění pracovních činností. Obsahuje například zavádění nových postupů zlepšujících učení a sdílení znalostí v podniku. Inovace v organizaci pracovního místa zahrnují implementaci nových metod stanovení odpovědnosti a řídicích kompetencí mezi zaměstnanci, dělbu práce uvnitř a mezi podnikovými aktivitami (a organizačními jednotkami), jakož i nové koncepty strukturování činností jako integrace rozličných podnikových aktivit. Nové organizační metody v mimopodnikových vztazích zahrnují zavádění nových způsobů organizace vztahů s jinými podniky či veřejnými institucemi, uzavírání nových forem spolupráce s dodavateli, první využití outsourcingu nebo subkontraktování obchodních činností v produkci, obstarávání, distribuci, náboru a v pomocných službách (OECD, 2005).

3.3.4 Marketingové inovace

Existuje mnoho přístupů k inovacím, které byly popsány v kapitole 3.2. Marketingová inovace je jeden druh inovací, kterému dříve nebyla v literatuře věnována taková pozornost. Pro definování marketingových inovací (Cummins et al., 2000) uvádí, že se jedná o něco šokujícího spojeného s produkty, službami nebo technologiemi.

Marketingová inovace je nový způsob, jakým podniky mohou prodávat potenciálním nebo stávajícím zákazníkům. Ke klíčovým prvkům marketingové inovace patří:

- Větší pozornost věnovaná zanedbanému trhu,
- vhodnější segmentace trhu,
- spolehlivější informace o trhu,

- hlubší vztahy s veřejností,
- zvýšená hodnota zákazníků,
- jiná kombinace tržních faktorů,
- identifikace různých marketingových kanálů a
- využívání nových technologií.

K rizikům marketingových inovací patří vyšší náklady, nejistota trhu, únik informací, imitace a nadměrná závislost na zkušenostech (Maier et al., 2013).

Propojení marketingu a inovací

Z hlediska marketingové filosofie tvorby hodnot pro předem určené trhy je třeba se dívat na inovace jako na systémové originální (nové nebo inovované) řešení problému zákazníka, respektive spotřebitele a uživatele. Marketing v tomto případě je metodologií, která by měla v daném tržním prostředí trhů: státních (B2G), průmyslových (B2B), spotřebitelských (B2C) a trhů neziskových organizací (B2N) sledovat, jaké problémy potřebuje řešit konkrétní segment a mikro segment (Čichovský et al., 2012, s. 58).

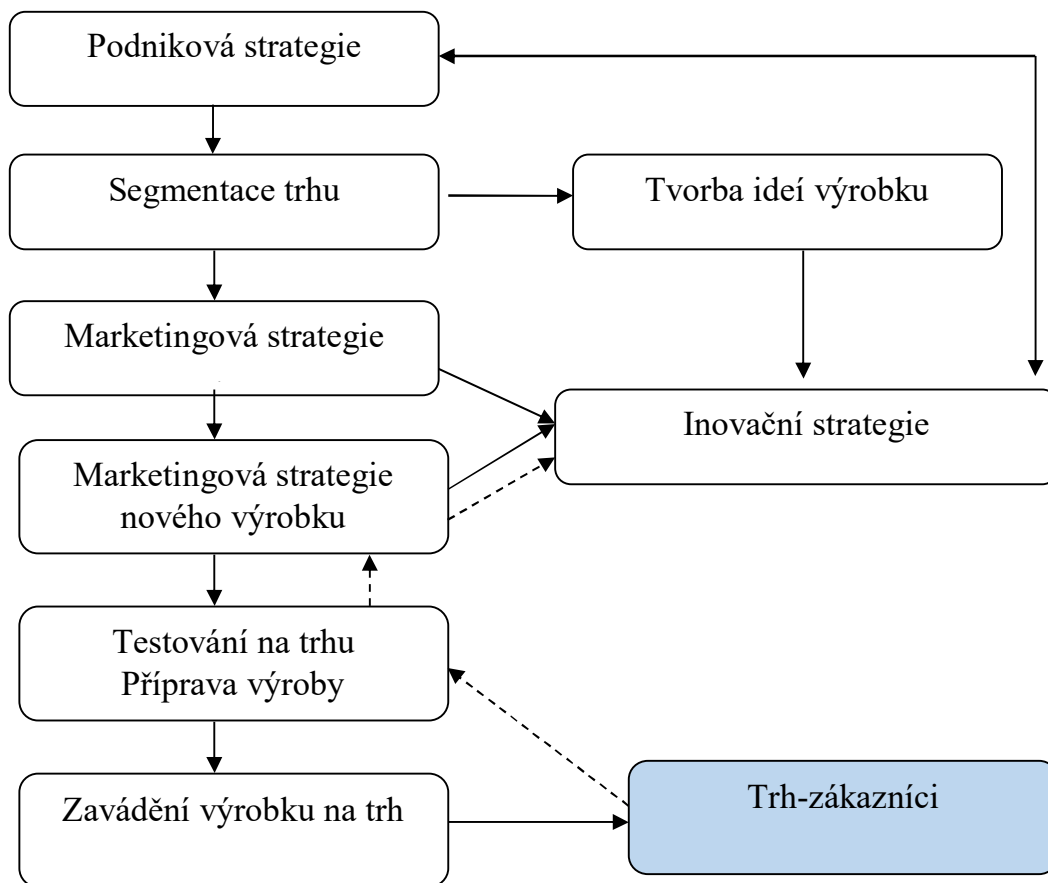
Cílem podniků je uspokojovat zákazníka a k tomu lze využít nástroje marketingového mixu (výrobek, cena, trh a propagace). Je nutné již od začátku inovačního námětu směřovat k jeho efektivní komercializaci. Úspěšná inovace je základem dalších inovací. Z některých průzkumů však vychází najevo, že konvenční metody nelze aplikovat ve stejné míře u všech inovací. U inovací s vysokou mírou novosti je dobré dbát na detailní segmentaci trhu, prototypování, oborové expertní poradenství, analýzu latentních potřeb a výzkumné skupiny. Pro převádění požadavků zákazníků do vývojových potřeb se běžně používá metoda QFD (Quality Function Deployment), která se skládá z těchto částí:

1. Identifikace požadavků (primárních, sekundárních), tzn. co má a i nemá obsahovat, splňovat.
2. Seřazení požadavků dle důležitosti.
3. Převod požadavků do měřitelných charakteristik.
4. Hledání vztahu mezi jednotlivými požadavky a technickými charakteristikami s odhadem síly těchto vztahů.
5. Volba vhodných jednotek měření technických parametrů a stanovení cílových hodnot.

Marketing je zodpovědný za diferenciaci produktů, která je také základem pro různé inovační strategie produktových řad. Produkty (v rámci přístupu k inovacím) lze obecně rozdělit na:

- Produkty spojené s vysokou přidanou hodnotou (kvalita, technologická vyspělost, prestiž) podléhají rychlému zastarávání.
- Produkty, jejichž hodnota je spojena s tržním podílem, musejí odpovídat standardům trhu (není nutné být inovačním vůdcem). Inovace musejí být již ověřené.
- Produkty, jejichž hodnota je spojena spíše s kvalitou a nízkou cenou. Inovace by měly směřovat na snižování nákladů při lepší nebo stejné kvalitě.

Dále marketing dodává podklady pro inovační strategie jednotlivých produktů. Jeho prostřednictvím komunikuje inovační tým se zákazníky (resp. trhem). Následně zprostředkovává zpětnou vazbu a podílí se na celoorganizačním učení, jak je vidět na obrázku 3.7.



Obrázek 3.7 Vztah marketingu a procesu tvorby nového výrobku

Zdroj: vlastní zpracování dle (Grublová, 2010).

Podle Druckra a Medka (2002) lze za úspěšnou považovat inovaci zvyšující produktivitu, výkonnost, efektivnost, komerční úspěšnost, konkurenceschopnost, prosperitu nebo jinou oblast zvyšující hodnotu produktu. Pokud se pomocí inovace podaří zvýšit také hodnota produktu a zvolí-li se vhodná marketingová strategie, pak je možné očekávat nárůst spotřebitelů a s ním i přísun financí, jež představuje výnos pro firmu a všechny zainteresované osoby. Pokud by se podnik rozhodl neinovovat, je pravděpodobné, že dříve nebo později ztratí své zákazníky, kteří upřednostní novější, kvalitnější, inovované produkty konkurenčního podniku.

Díky inovacím, se může podnik dostat na pomyslný vrchol svého odvětví, například díky zavedení nových, revolučních technologií či efektivnějšího systému. Pouze pohotové a pružné podniky mohou v dnešním světě přežít svoji konkurenci (Lovichová, 2014).

Marketingové inovace odpovídají terminologicky pojmu inovativní marketing, který je více využíván mezi marketingovými odborníky a bude mu věnována kapitola č. 4.

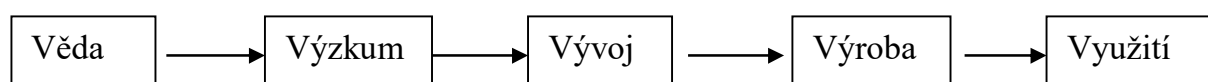
3.4 Inovační proces

Dalším důležitým pojmem, kterému se Oslo manuál věnuje, je inovující podnik. Dle definice Oslo manuálu (2005) je inovujícím podnikem takový podnik, který během určitého časového období realizoval jeden technicky nový nebo významně zlepšený výrobek nebo proces.

Posloupnost činností souvisejících se vznikem inovace se nazývá inovační proces. Jáč et al. (2005, s. 59) formulují inovační proces jako „rozvinutí výchozího inovačního podnětu, který se v dalších fázích procesu musí transformovat do konkurenčních výhod podniku.“ Zároveň neustálé inovace vedou k dlouhodobému budování značky a k získání pozitivního postoje a vnímání zákazníků (Halpern, 2010; Vakola a Rezgui, 2000). Jedním z nejvýznamnějších autorů, zabývajících se analýzou modelů inovačního procesu je Rothwell (1994), který popsal pět generací modelu inovačního procesu.

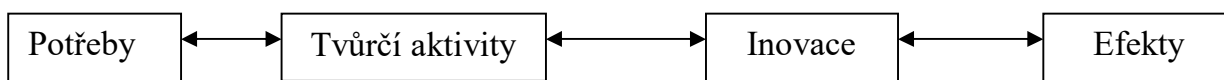
Inovační procesy probíhají např. podle uvedených schémat na obr. 3.8:

a) lineární model tlačení technologií má stejnou úroveň jednotlivých fází



Asi od poloviny 70. let 20. století lze vidět změnu v přístupu, který začíná zjištěním potřeb a požadavků zákazníka a vytvoření zpětné vazby.

b) interaktivní model, doplněný zpětnou vazbou



Obrázek 3.8 Inovační procesy

zdroj: Souček (2015)

Fáze inovačního procesu

1. Fáze

Podnikatel by měl provést systematický **výzkum podnikového prostředí**, na základě kterého dokáže identifikovat potenciální oblasti k provedení inovací. Zdroje marketingových inovačních příležitostí se nachází především u potřeb a požadavků zákazníků.

Tato fáze identifikace zjištěných potřeb a požadavků souvisí s otázkami:

- Jak vyhledat vhodné potřeby, požadavky a podnikatelskou příležitost?
- Co je třeba udělat pro získání nabízejících se příležitosti?
- Jaké jsou možnosti získat nabízející se příležitost?
- Mám nápad – má cenu pokoušet se o jeho provedení?

2. Fáze - Tvůrčí aktivity

Cílem druhého kroku je **rozhodnutí, na které inovační podněty** bude podnik reagovat.

Podnik si musí z nalezených inovačních příležitostí zvolit právě jednu oblast, ve které bude schopen realizovat proces změny co nejefektivněji. Při výběru optimální oblasti je nutné respektovat stávající podnikovou strategii. Kromě respektování podnikové strategie jsou limitujícím faktorem zdroje finanční i lidské.

Tato fáze souvisí s přeformulováním požadavků do souboru nezbytných aktivit - variant řešení:

- Co vše je nutné pro konkretizaci podnikatelského plánu?
- Jak navrhnout cestu k podnikatelskému úspěchu?
- Za jakých podmínek jsou aktivity proveditelné?

3. Fáze - Realizace inovace

Realizace zahrnuje tři dílčí etapy, jimiž jsou získávání znalostních zdrojů, realizace a uvedení a udržení inovace.

Fáze získávání znalostních zdrojů je charakteristická vyhledáváním nových znalostí a jejich propojováním se znalostmi, kterými podnik již disponuje. Cílem této etapy je navrhnout prvotní konkrétní koncept inovace, který bude východiskem pro navazující realizační fázi.

Realizace je nejdůležitější etapou inovačního procesu, která vyžaduje vynaložení největšího úsilí, času i nákladů. Výstupem této fáze by měla být inovace ve své finální podobě a současně připravený trh k jejímu uvedení.

Uvedení a udržení inovace. Inovační proces bude úspěšně dokončen pouze tehdy, pokud bude inovace na trhu pozitivně přijata. Aby byla konečná inovace komerčně úspěšná, je vhodné zapojit jejího uživatele už do procesu vývoje inovace v co nejranějším stadiu.

S touto fází souvisí otázky:

- Jak nezbytná opatření zajistit?
- Jak realizaci inovací financovat?
- Kde hledat podporu pro implementaci navržené inovace?

4. Fáze - Efekty

Celý inovační proces by měl být ukončen vyhodnocením, které má za úkol zaznamenat získané poznatky a zkušenosti pro jejich využití v příštích inovačních procesech a případné vyvarování se chyb (Souček, 2015).

Úspěšný průběh inovací předpokládá systematické, kontinuální, komplexní a procesně řízené aktivity.

Proces implementace inovace je dle Tidde et al. (2007) možné rozdělit do 4 fází, a to:

- získání znalostních zdrojů, tedy nezbytných informací (z interních a externích zdrojů),
- realizace projektu; uvedení inovace na trh, řízení inovačních procesů,
- udržování přijetí inovace,
- využití inovací v dlouhodobém horizontu.

Rydvalová et. al. (2013) uvádí, že proces řízení inovací musí probíhat integrovaným způsobem, tzn., že se nestačí pouze zaměřit na jednu etapu celého procesu. Autoři zdůrazňují, že úspěchy v oblasti výzkumu a vývoje je nutno propojovat s obchodní strategií a s dotažením inovačního procesu ke koncovému zákazníkovi.

Z výše uvedeného vyplývá, že využívání inovačního procesu zahrnuje dle Klímové (2006) následujících 5 případů:

- výroba nového zboží nebo zboží nové kvality,
- zavedení nové výrobní metody (nemusí se jednat o nový vědecký objev, ale může jít o nový způsob komerčního využívání statku),
- otevření nového trhu (není brán zřetel na to, zda zdroj již předtím existoval nebo ne),
- získání nového zdroje surovin nebo polotovarů (není brán zřetel na to, zda zdroj již předtím existoval nebo ne),
- realizace nové organizace výroby (nebo nového výrobního či obchodního seskupení).

Ke kvantifikaci a měřitelnosti inovačního procesu patří (Grubelová, 2010):

U vstupů lze měřit:

- Přidělené finanční zdroje: podnikové finance, fondy, úvěry, dotace, kapitál.
- Lidské zdroje: počet lidí, kteří se inovací zabývají. Ještě důležitější je ale sledovat počet zastoupených klíčových pracovníků.
- Počet vytvořených nápadů a očekávaný zisk. Nápady jsou důležitým vstupem – jsou palivem pro inovace. I když si mnoho podniků myslí, že mají nedostatek nápadů, většinou tomu tak není.
- Náklady na V&V. Kolik podnik investuje ročně do získání externích výsledků V&V.

V procesu lze měřit:

- Zdroje spotřebované jednotlivými projekty a jejich průměr. Proces musí být účelný i účinný.
- Počet nápadů, které postupují z jedné fáze procesu do další. Jak funguje proces? Co se uvnitř něho děje v každém čase?

U výstupů lze měřit:

- Počet nových produktů uvedených na trh. I když počet nových produktů není finančním výstupem, je nutné vědět, co se děje na konci procesu.
- Přírůstek obrátu a zisku. Ať jde o produktovou, procesní nebo marketingovou inovaci, musí pozitivně ovlivnit zisky.
- Návratnost investic (ROI) inovačních aktivit. Přináší náklady vynaložené na inovace dostatečný zisk?
- Nepřímé, nefinanční výstupy, které je důležité sledovat. Počet přiznaných patentů nebo ochranných známek, publikací, apod. může být mírou získaných znalostí.

Nejpoužívanější inovační metriky jsou (InnoSkills, 2019):

- Procento ročních příjmů z nových produktů, uvedených na trh v posledních letech. Tuto metriku používá asi 50 % podniků.
- Náklady na V&V. Tato metrika předpokládá, že objem prostředků vynaložených na V&V je přímo úměrný počtu vytvořených inovativních produktů a procesů.
- Tvorba patentů (ochranných známek, copyrightů, publikací). Některé podniky podávají patent za patentem a chlubí se svou inovační výkonností. To je ale pravda jen pro některé z nich. Mnoho podniků své produkty a procesy nepatentuje a chrání je jako obchodní tajemství. Jakmile je patent vydán, stává se inovace dostupnou všem, kdo pátrají v patentové literatuře. Samotný počet patentů nezaručí vítězství nad konkurencí.

Ke specifickým měřítkům fungování inovačního procesu patří:

- Míra neúspěchu – ve vývojovém procesu, na trhu atd.
- Počet nebo procentní podíl překročení dob vývoje a nákladových rozpočtů.
- Měřítko spokojenosti zákazníků – bylo to to, co zákazníci chtěli?
- Doba realizace vývoje nového produktu (průměr, porovnání s odvětvovým standardem).
- Počet vývojových „člověkohodin“ na jednu dokončenou inovaci.
- Průměrná doba zavádění procesní inovace.

- Měřítka nepřetržitého zlepšování – počet návrhů na zaměstnance, počet týmů řešících problémy, úspory na pracovníka, kumulativní úspory atd.

3.5 Bariéry inovací

Pokud podnik úspěšně inovuje, získá konkurenční výhodu na trhu a může se stát lídrem trhu. Ovšem může také narazit na různé překážky, které mu brání inovovat. Inovační proces trvá několik měsíců nebo i let a během této doby mohou nastat více či méně závažné překážky, které narušují plynulost jednotlivých fází a komplikují vznik samotných inovací. V literatuře lze najít různé aspekty, které zamezují tvorbě či úspěšnému průběhu inovací. Jako příklad lze uvést faktory, které zmiňuje Oslo manuál (2005): bariéry ekonomické, finanční, technologické, ekologické, politické, a v dnešní době také nedostatek kvalifikované i nekvalifikované pracovní síly.

1. Ekonomické faktory. Podniky často vnímají více rizika spojená s inovacemi než jejich možný přínos do budoucna, také vidí příliš vysoké náklady spojené s přípravou a realizací inovace a potýkají se s nedostatkem finančních prostředků. Ekonomické okolí se stává jedním z nejdůležitějších prostředí, ve kterém podnik působí. V této sféře se pohybují dodavatelé, odběratelé i zákazníci. K faktorům, které brání prosperitě podniku, patří: inflace, exportní bariéry, úroková míra či hospodářský růst.

• Inflace

Jedním z ekonomických faktorů, které mohou ovlivnit schopnost podniku inovovat, je míra inflace. Pokud je inflace v dané zemi příliš vysoká, lze očekávat, že podnik od inovačních aktivit na určitou dobu upustí, neboť vzroste cena vstupů a zaměstnanci budou žádat o zvýšení platů. Pro malé a střední podniky vysoká inflace značí velký problém. Aby byl podnik konkurenceschopný, bude se snažit ceny svých výrobků nebo služeb tlačit co nejvíce dolů. V České republice byla **průměrná míra inflace** v roce 2019 2,8 %, což bylo o 0,7 procentního bodu více než v roce 2018. Byla to druhá nejvyšší průměrná roční míra inflace za posledních 11 let (vyšší míra inflace byla pouze v roce 2012 ve výši 3,3 %) (ČSÚ, 2020a). Na druhou stranu podnikům stoupnou náklady na provoz a režii. V této situaci velké podniky se zvýšením nákladů a udržení nízkých cen nebudou mít takové problémy, jako drobní podnikatelé (Synek et al., 2011).

- **Kurzové riziko**

Pokud podnik obchoduje se zahraničními partnery, důsledně sleduje vývoj měnového kurzu české koruny především vůči euru a dolaru. Negativní součástí mezinárodního obchodu je situace, kdy podnik ztratí svou konkurenční výhodu v podobě nízké ceny na zahraničním trhu v důsledku nepříznivého kurzového vývoje (Synek et al., 2011).

- **Daňové zatížení**

Daňové zatížení podniku závisí na struktuře a výši konkrétní daně. Daň ovlivňuje motivaci podniků k prosperitě a budoucímu vývoji podniku (Synek a Kislingerová, 2015).

- **Hospodářský růst**

Jestliže se domácí ekonomice daří, je na vzestupu, stoupá i motivace podniků více investovat a zhodnotit tak dočasně volné peněžní prostředky pro dané inovační záměry. Ekonomický růst ovlivňuje příležitosti, které se podniku nabízejí, ale i hrozby, které společnost ovlivňují negativně.

- **Úroková míra**

V případě, kdy podnik nemá dostatečné peněžní zdroje pro svou činnost, je nezbytné využít cizích zdrojů. Nejvyužívanějším cizím kapitálem jsou bankovní úvěry, poskytující finanční instituce. Jestliže jsou peníze drahé, podniky nejsou dostatečně motivovány investovat a odloží své investice na pozdější dobu, navíc se zpomaluje tempo růstu ekonomiky (Synek a Kislingerová, 2015).

2. Finanční bariéry

Inovační aktivity jsou finančně náročné a řada podniků se může dostat do potíží při získávání finančních zdrojů pro své budoucí záměry. Pokud podnik plánuje inovovat, měl by si předem zajistit dostatek finančních zdrojů. Jestliže společnost nemá dostatek financí k inovační činnosti, je nucena si chybějící peněžní zdroje určitým způsobem obstarat. Ty může získat buď z veřejných zdrojů formou dotací a grantů, nebo z komerčních zdrojů v podobě úvěrů od komerčních bank. Podnik také může využít financování prostřednictvím tzv. nefinanční podpory, sem lze zařadit např. poskytování informací či možnost využití prvků infrastruktury (Savignac, 2008).

3. Technologické bariéry

Technologické inovace jsou spojeny s technologickým pokrokem a modernizací. Jsou založeny na základě nových technologií, které vytvářejí potenciál pro špičkové

produkty s nejnižšími možnými náklady. S rostoucím technologickým pokrokem a motivací více inovovat je i prostor pro podniky, které se tomu brání. Čím jsou inovační aktivity radikálnější, tím větší odpor nastává při zavádění. Mezi hlavní bariéry technologických inovací lze zařadit nadbytečnou specializaci provozu, nepřiměřené zaměření v oblasti výzkumu a vývoje, bariéru zdrojů, regulační a bariéru vstupu a přístupu na trh.

- **Bariéra nadměrné specializace v oblasti vědy a výzkumu** (v případě, když má podnik tendenci vytvářet inovace založené na technologii více než na trhu).
- **Bariéra specializace provozu** (může se vyskytovat ve výrobě a montáži) (Pellegrino, 2018).
- **Regulační bariéry** – spočívají zejména v usměrňování činností v podobě nařízení. V průmyslovém odvětví se lze setkat se čtyřmi druhy regulační politiky. Prvním typem je *samoregulace*, která se zaměřuje na kodex obchodního chování a řídí se obchodní etikou.

Druhým typem regulace je *regulace vládní*. Státní regulační orgány se zabývají bezpečností výrobků, bezpečností práce, porušováním antimonopolních pravidel či nekalými obchodními praktikami. V České republice jsou státní regulační orgány rozděleny dle oblasti působení a rozsah pravomocí je přesně definován zákonem. (V oblasti cenové regulace to jsou např. Ministerstvo financí, Ministerstvo dopravy, Český telekomunikační úřad, Energetický regulační úřad, či kraje a obce. Seznam zboží s regulovanými cenami vydává Ministerstvo financí jako své cenové rozhodnutí podle § 10 zákona č. 526/1990 Sb., o cenách, formou výměrů publikovaných v Cenovém věstníku na Portálu veřejné správy. Z položek, na nichž Český statistický úřad sleduje ukazatel vývoje spotřebitelských cen (míry inflace), podléhá cenové regulaci cca 11,4 % zboží a služeb. (Ministerstvo financí České republiky, 2020). V oblasti průmyslu má regulaci na starosti Ministerstvo průmyslu a obchodu, zde se jedná o regulaci např. reklamy zákonem zákonem č. 40/1995 Sb., ve znění pozdějších předpisů, či regulaci sazeb za ukončení volání v pevných a mobilních sítích v EU (Ministerstvo průmyslu a obchodu, 2020).

Třetí typ regulace zahrnuje *veřejné služby*, jako jsou voda, plyn, elektřina a telefony, u kterých jsou ceny a produkty schváleny vládou.

Čtvrtý typ regulace se týká *patentů a ochranných známek*. V České republice se regulace ochranných známek a patentů řídí evropskými nařízeními, nařízeními Rady EU a Komise EU. Dále jsou předpisy upraveny národními zákony a vyhláškami České republiky včetně souvisejících právních předpisů např. zákon 286/2018 Sb., o ochranných známkách (Úřad průmyslového vlastnictví, 2020).

- **Bariéra přístupu na trh** (např. nedostatečný fyzický distribuční systém, silní konkurenti nebo potíže se zákazníky, kteří nejsou ochotni se adaptovat na nové inovace) (Pellegrino, 2018).

4. Ekologické bariéry

V České republice platí různé zákony a vyhlášky, které ovlivňují podniky tak, aby působily svou činností co nejmenší škody životnímu prostředí. Průmysl má velmi negativní vliv na životní prostředí, kdy podniky produkují velké množství škodlivých látek, které jsou vypouštěny do ovzduší, vody a půdy.

Společnost si může sama určit ekologické normy, kde se dobrovolně zavazuje k ochraně životního prostředí. Podnik je také vázán předpisy Evropské unie, kde orgány pečující o životní prostředí jsou například Výbor pro životní prostředí, veřejné zdraví a bezpečnost potravin, Rada pro životní prostředí či Komise pro životní prostředí, změnu klimatu a energetiku. V České republice se ochranou životního prostředí zabývá ministerstvo životního prostředí.

Pokud se tedy podnik rozhodne inovovat, musí to být v souladu se všemi právními předpisy, které souvisejí s životním prostředím. Podnik by měl především dbát na to, aby zanechala co nejmenší stopu v životním prostředí.

5. Politické a legislativní faktory

V kategorii politických faktorů, které ovlivňují inovační aktivitu podniků, je to především stabilita politické situace dané země. Je třeba brát v úvahu stabilitu domácí vlády, jaká politická strana je u moci a jaké preference vláda dané země upřednostňuje.

Dále se zde jedná o postoj vlády jak k domácím, tak i zahraničním investicím, spolupráce se zahraničními partnery, otevřenost ekonomiky či postoj ke státnímu průmyslu. Negativně domácí podnikatelské prostředí také ovlivňují zahraniční konflikty či regionální nestabilita (Synek a Kislingerová, 2015).

6. Nedostatek pracovní síly

Největší bariérou v dnešní době, se kterou se podniky potýkají, je nedostatek pracovní síly, a to jak kvalifikované, tak i té nekvalifikované. Podniky hledají mnoho zaměstnanců, kteří jim chybí. Důvodem je pozitivní hospodářský růst, ekonomická stabilita v zemi, rozvoj firem a tím i zvyšování mezd. Zájemce o práci očekává

přiměřeně vysokou mzdu za svoji práci. Tím nastává problém, že podniky nabízejí za požadovanou práci nižší peněžní ohodnocení, než žadatele o zaměstnání očekávají. Proto přistupují k různým opatřením, jak se vypořádat s nedostatkem zaměstnanců. Jednou z možností je zvýšit nabízenou mzdu nebo pro své současné zaměstnance udělat něco navíc.

Mezi ostatní faktory řadí OECD nedostatek technických příležitostí, nedostatečnou infrastrukturu, nedostatečnou ochranu vlastnických práv, nedostatečný inovační potenciál (výzkum a vývoj), nedostatek kvalifikovaného personálu, těžko kontrolovatelné výdaje na inovace, nedostatek informací o příslušném trhu, nedostatek informací o nových technologiích, nedostatek informací o financování a podporách z fondů, odpor ke změně uvnitř podniku, nedostatek příležitostí ke spolupráci a nedostatky v dostupnosti externích služeb.

3.6 Inovační prostředí v České republice

Vytváření dobrého jména České republiky jako vysoce inovativní země je spíše nahodilé. Česká republika je v zahraničí propagována primárně tradičním způsobem (země piva, hokeje, broušeného skla a památek). Výjimku tvoří některé mezinárodní expozice, např. EXPO, kde je dlouhodobá snaha prezentovat ČR rovněž jako technologicky vyspělou zemi. Chybí ale ucelená komunikační strategie, včetně jednotné grafické koncepce, do které by se zapojily klíčové veřejné i privátní instituce. Výsledkem je marketingová roztržitost, a to jak na bázi produktové (prezentace top oborů, ve kterých patří Česká republika ke světové špičce), tak na bázi komunikační (reklama, PR, přímý marketing). Důsledkem je to, že Česká republika není i přes řadu výjimečných úspěchů v oblastech nejnovějších trendů ve vědě, výzkumu a komerčních aplikacích vnímána jako země inovativních příležitostí s výjimečným lidským potenciálem v řadě technologických oborů.

Nízká inovační schopnost ČR souvisí s naším postavením ekonomiky s poměrně nízkou přidanou hodnotou výroby. Dochází sice k postupné sofistikaci výroby, stále však nadnárodní společnosti vyhledávají Česko zejména pro jeho levnou, byť kvalifikovanou pracovní sílu. Zkvalitněním vzdělávacího systému a zlepšením infrastruktury, včetně infrastruktury digitální by se tento stav mohl zlepšit.

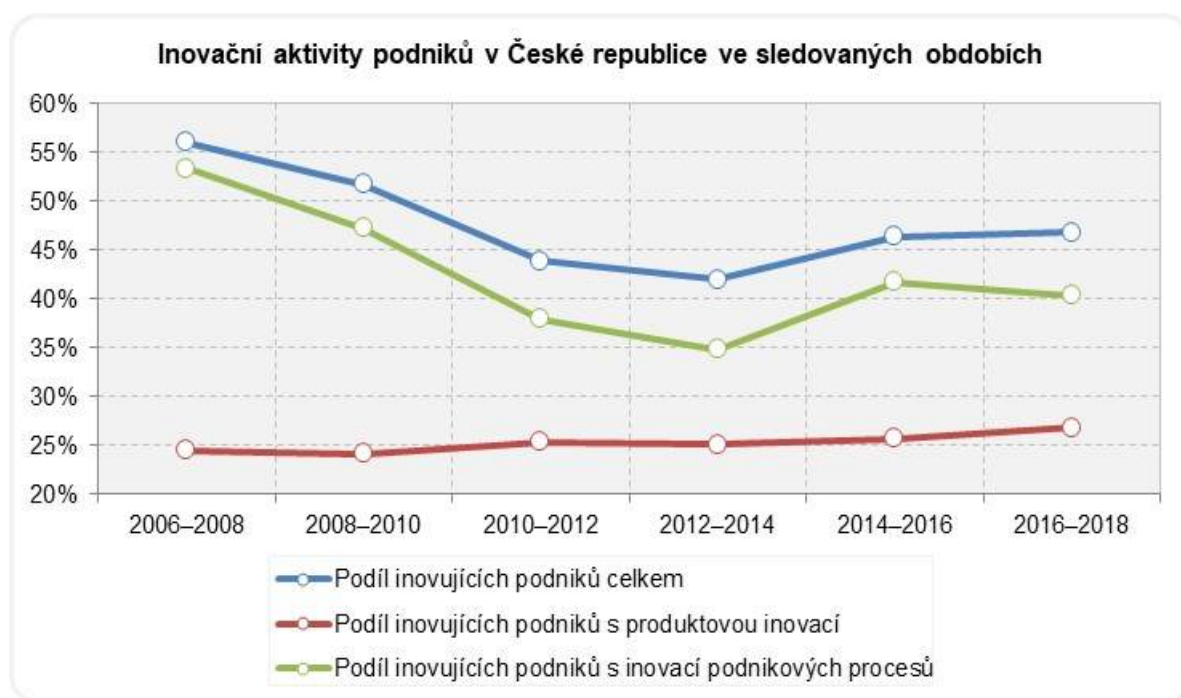
Inovace se stále častěji považují za klíčový zdroj udržení hospodářského růstu. Vládní systém proto přijal politiku, která je zaměřena na poskytování různých podnětů či stimulů, aby se více podniků zapojovalo do inovační činnosti prostřednictvím dotací pro inovující podniky s cílem snížit vlastní náklady na

inovace. Toto je deklarováno vládou ČR v Inovační strategii České republiky 2019–2030. Inovační politika státu zavádí opatření, směřující ke snížení či eliminaci inovačních bariér, zejména pro malé podniky. Zvyšování počtu aktivních inovátorů je dnes hlavním cílem inovační politiky v mnoha zemích. Inovační aktivity jsou důležitým prvkem firemní strategie, výkonnosti a vlastního přežití podniku a zaujímají významnou úlohu v konkurenčním boji (Hölzl a Janger, 2012).

V České republice a v Evropské unii jsou údaje o inovacích zjišťovány prostřednictvím statistického šetření ČSÚ každé dva roky. Český statistický úřad hodnotí inovace a inovační podnikání v jednotlivých regionech a krajích od roku 1999. Obsah výzkumu je založen na metodologii Oslo manuálu z roku 2005. Používá k tomu metodiku CIS (Community Innovation Survey) s využitím dotazníku TI2008. K vyhodnocení využívá souboru 20 kvalitativních ukazatelů – např. využívání Internetu, výdaje na informační technologie, podíl rizikového kapitálu na investicích, výdaje na inovace, podíl malých a středních podniků spolupracujících na inovacích atd.

Poslední publikované výsledky za roky 2016 – 2018 ukazují, že se inovačním aktivitám v celé ČR v podnikové sféře věnuje 47 % podniků. A pokud je uvedené číslo stanoveno pro kraje, tak nejlépe jsou na tom Střední Čechy (54 %) a nejhůře je na tom region Severozápad (33 %) (ČSÚ, 2020b).

Graf na obrázku 3.9 zachycuje inovační aktivity českých podniků 2006 - 2018.



Obrázek 3.9 Inovační aktivity podniků v ČR, Zdroj: (ČSÚ, 2020b)

Základní metodickou příručkou k měření inovačních aktivit je Oslo manuál (OECD, 2018). V souladu s tímto dokumentem jsou zde rozlišeny dva druhy inovací. Jsou to **produktové inovace**, jež souvisí se zaváděním výrobků a služeb, které jsou nové nebo mají výrazně pozměněné charakteristiky a **inovace podnikových procesů**, které se týkají nových nebo výrazně zlepšených metod vnitřních procesů (výroba, logistika, IT systémy, administrativní činnosti), marketingu nebo významných organizačních změn v podniku.

Jak je z obrázku 3.9 patrné, pokles inovačních aktivit v ČR po roce 2008 způsobený finanční krizí se podařilo zvrátit a v období 2014 – 2016 došlo k nárůstu inovační aktivity na 46,3 % podniků a v posledním šetření za 2018 to byl nárůst o 0,5 % na 46,8 % inovujících podniků. V rámci průměru členských států EU však tuzemské podniky stále zaostávají, a to především v rámci malých podniků, které zaměstnávají 10 – 49 zaměstnanců (ČSÚ, 2018). V tomto ohledu je tak v ČR stále velký prostor pro zlepšení.

Nejvyšší uplatnění produktových inovací v podnikové sféře vykazují opět Střední Čechy tj. 37 %. Nejnižší číslo produktových inovací 15 % bylo zaznamenáno u podniků v regionu Severozápad. Zajímavé také je, že drtivá většina podniků zavedla marketingové inovace, kde na špici jsou podniky ze Středních Čech (27 %) a nejméně marketingových inovací je v regionu Severozápad (14 %).

Mezi nejvíce inovativní odvětví se řadily podniky z odvětví informačních a komunikačních činností, kde inovovalo 65 % z nich. Ve zpracovatelském průmyslu dosáhl podíl inovujících podniků 51 %. Zde byl premiantem v zavádění inovací farmaceutický průmysl (80 %). V automobilovém průmyslu zavedlo inovace 56 % podniků. Častěji inovují velké podniky. Společnosti se v rámci svých inovačních aktivit více soustředily na inovace podnikových procesů, které v období 2016 – 2018 zavedlo rovných 40 % podniků. Spadají sem inovace vnitřních procesů, inovace marketingových metod a inovace spojené s organizačními změnami. Nový či podstatně zlepšený výrobek či službu na trh uvedlo 27 % podniků.

Velmi důležitým faktorem pro podniky proč neinovují, se stal nedostatek finančních prostředků, viz tab. 3.2. Nízkou poptávku po inovacích shledalo pouze 11 % dotazovaných jako významný faktor pro neinovace. Více jako třetina podniků (36 %) považuje nízkou tržní poptávku po inovacích za středně významný faktor. Nedostatek kvalifikovaných pracovníků označilo jako významný faktor 14 % dotazovaných podniků a třetina podniků označila tento faktor jako středně významný.

Tabulka 3.2 *Důvody, proč podniky v letech 2014 - 2016 neinovovaly*

Stupeň významnosti překážek	Nízká tržní poptávka po inovacích	Nedostatek kvalifikovaných pracovníků	Nedostatek finančních prostředků	Nedostatek dobrých nápadů
Vysoký	11,1 %	14,1 %	20,0 %	3,3 %
Střední	35,5 %	35,3 %	33,1 %	22,6 %
Nízký	29,8 %	29,7 %	25,7 %	39,3 %
Bez vlivu	23,6%	20,9%	21,2	34,3%

Zdroj: vlastní zpracování dle (ČSÚ, 2019)

V následující tabulce 3.3 jsou uvedeny údaje o podnicích, které se zapojily do šetření českého statistického úřadu a poskytly údaje ohledně svých inovačních aktivit.

Tabulka 3.3 *Inovující podniky*

Podniky celkem	2006-2008 %	2008-2010 %	2010-2012 %	2012-2014 %	2014-2016 %	2016-2018 %
Inovující podniky celkem	56,0	51,7	43,9	42,0	46,3	46,8
Podle vlastnictví						
Domácí podniky	53,1	50,2	41,0	39,0	44,0	43,3
Zahraniční subjekty	66,5	56,2	54,1	53,7	55,2	58,1
Podle velikosti						
Malé podniky	52,3	46,7	38,2	35,2	40,7	41,2
Střední podniky	63,5	64,0	57,6	59,1	58,2	59,8
Velké podniky	80,7	78,6	78,7	77,2	77,4	73,6

Zdroj: vlastní zpracování dle ČSÚ (2018)

Jak je z této tabulky patrné, velikost podniku výrazně ovlivňuje inovační aktivity podniků. Za všechna sledovaná období velké podniky inovovaly nejvíce, v letech 2016 - 2018 jich bylo 74 %, což je nejvíce ze všech typů podniků. Podíl inovujících

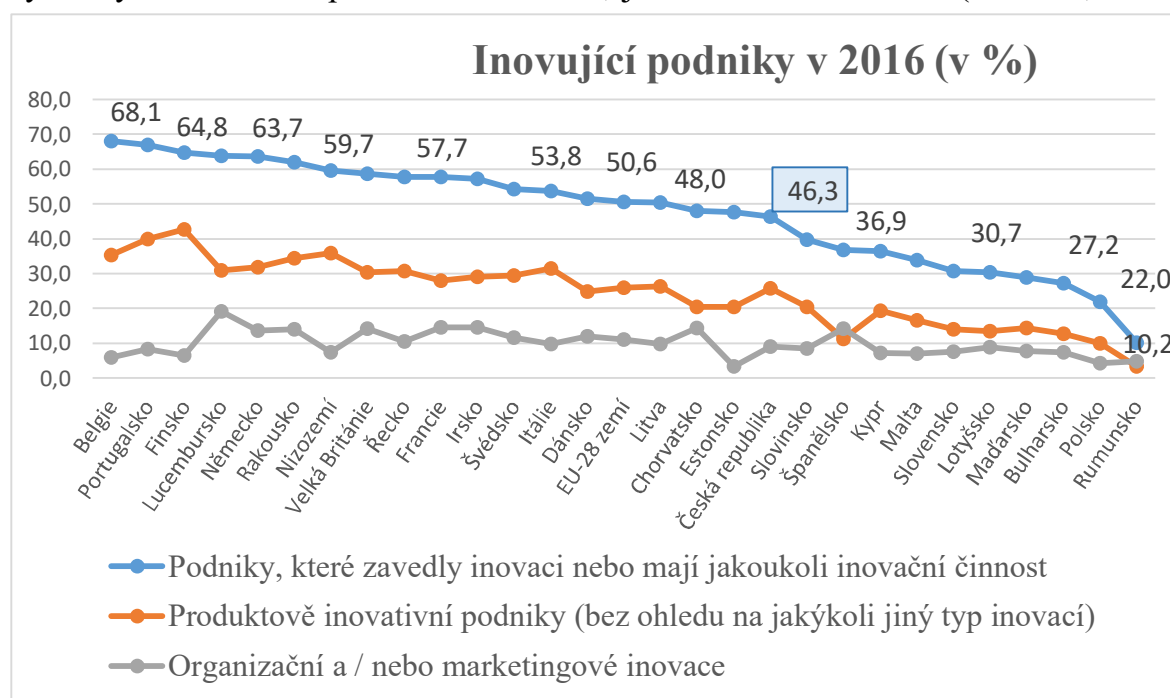
podniků střední kategorie v letech 2016 - 2018 dosahoval 60 %, což je o 14 procent méně než u velkých podniků. Inovujících malých podniků je pouze 41 %.

Z hlediska vlastnictví největší podíl inovujících podniků zaujímají podniky s převažujícím zahraničním kapitálem, kde v letech 2016 - 2018 procentuální podíl činil 58 %, naproti tomu u domácích podniků to bylo pouze 44 % (ČSÚ, 2020b).

Lze předpokládat, že velké, nezávislé a kapitálově silné podniky hospodářská krize zasáhla v menší míře než podniky menší, neboť větší finanční obnos jim umožňoval vytvořit větší rezervu pro horší časy. Malé a střední podniky většinou nemají dostatek vlastního kapitálu na financování svých inovačních aktivit.

Podle ČSÚ (2020b) v ČR inovovalo v 2016 - 2018 marketingové metody 22 % podniků. Z těchto podniků se v rámci marketingových inovací soustředilo 70 % na nová média nebo techniky pro marketingovou komunikaci. Na oblast designu nebo balení 47 % podniků, nové metody pro umístění výrobků uvedlo 40 % podniků a ocenění výrobků a služeb 21 % podniků. Zajímavý je rozdíl inovací mezi velkými podniky a malými středními podniky. Velké podniky kladly větší důraz na změny v designu a balení výrobku (celkem 55 % podniků), zatímco u malých podniků to bylo pouze 42 % podniků. Nevýrazný rozdíl byl v implementaci marketingových inovací u podniků se zahraničním kapitálem, kde 28 % zahraničních podniků využilo více inovované způsoby prodeje a umístění výrobků na trh. Domácích podniků bylo 25 %.

Výsledky za Českou republiku a země EU, jsou vidět na obr. 3.10 (Eurostat, 2020).



Obrázek 3.10 **Zařazení České republiky mezi zeměmi EU**

Zdroj: vlastní zpracování dle Eurostatu (2020)

Údaje v tabulce 3.10 jsou za období 2014 - 2016 a jsou seřazeny sestupně. Nejvíce inovujících podniků tj. 68 % je v Belgii, nejméně v Rumunsku (10 %). V tabulce 3.10 jsou zobrazeny údaje za celkem inovující podniky, dále produktové inovace a inovace marketingové.

3.7 Shrnutí kapitoly

Inovace je v moderní společnosti stále důležitější. Kapitola 3 se věnuje přístupům různých odborníků k rozdělení inovací. Prostřednictvím rozdělení inovací dle Oslo manuálu jsou popsány produktové, procesní, organizační a marketingové inovace.

V každé z definic lze najít inspiraci pro pochopení zkoumaného pojmu. Autorka by inovace charakterizovala s ohledem na širokou podstatu inovací, které mohou v podnikové praxi nastat tak, že: inovace jsou aktivity podniku hledající, vytvářející a konající nové způsoby řešení problémů nebo naplnění potřeb a požadavků zákazníků, a to pomocí nových postupů či metod s možností získání strategické konkurenční výhody a maximalizace zisku podniku.

Při všeobecně se zvyšujícím tempu inovací výrobků a služeb, zkracováním inovačních cyklů a globální konkurenci se musí věnovat pozornost promyšlenému řízení inovací v podniku a vytváření předpokladů, aby prováděné inovace byly podnikatelsky úspěšné a přinesly očekávanou konkurenční výhodu.

Na základě provedené rešerše je v současnosti ideální využít tyto činnosti:

- neustálý průzkum a sledování interního a externího prostředí,
- rozhodování o příležitostech,
- implementace inovace,
- získávání zpětné vazby,
- rozvoj a růst organizace.

Všechny definice a charakteristiky inovací popisují inovace jako něco nového, co by mělo být v souladu s požadavky zákazníků a především by měly být úspěšně realizovány na trhu.

4 Inovativní marketing v podnikové praxi

Marketing je velmi úzce spojen s inovačním procesem. Mimo jiné se zabývá identifikací a vývojem tržních inovací. Marketing musí být schopen zachytit tržní signály a přeložit je do podoby využitelné pro tvorbu inovací. Na druhé straně musí být schopen inovaci následně na trh úspěšně uvést a prorazit s ní.

Inovativní marketing je poměrně mladý obor. V 50. - 60. letech 20. století podniky zapojovaly marketingové činnosti až na samém konci výrobního procesu, v době, kdy nastal čas na uvedení výrobku na trh. V 90. letech 20. století začíná být inovativní marketing chápán **jako zavedení nových metod podpory prodeje výrobku, zlepšení v oblasti výrobku, balení, propagace, placení, medializace výrobků a služeb**. Je to sled pracovních úkonů, které vedou k vytvoření nových výrobků nebo služeb, které uspokojují nové požadavky zákazníků (Kotler a Trias de Bes, 2005). Inovace jsou základem současných konkurenčních strategií „*diferenciace*“. Výrobní procesy jsou natolik efektivní, že obměna výrobku je často levnější než jejich oprava. Tato skutečnost velmi ovlivňuje rychlost uvádění nových inovací na trh. Řada výrobků, které zaujímají přední místo na trhu, získala svou oblibu právě díky vhodné zvolené inovované propagaci a komunikační strategii, která oslovila cílovou skupinu zákazníků. *Např. Redbull se svým mottem „Redbull dává křídla“ v kombinaci s prvky navozujícími iluzi adrenalinového zážitku získala přední postavení mezi svými konkurenčními produkty.*

Inovativní marketing je založen na tržní expanzi, což znamená, že objevuje nové požadavky zákazníků nebo nové možnosti použití produktu. Původní produkt musí být tedy výrazně pozměněn (Kotler a Trias de Bes, 2005, s. 104).

Podmínkou vzniku inovace je invence. Je to v podstatě prvotní, nový nápad, myšlenková vynalézavost, je úzce spojena s poznávací stránkou tvořivosti. Invence je někdy nazývána tvůrčí aktivitou vedoucí ke změnám ve struktuře vědění. Má podobu vynálezů, zlepšovacích návrhů nebo projektů. Ovšem ne všechny invence přerostou do fáze realizace, tj. ne všechny se stanou inovacemi.

Je důležité si uvědomit následující skutečnosti:

- inovativní marketing má charakter procesu,
- tento proces vyžaduje metodický přístup, organizovaný sled kroku,
- inovativní marketing může být aplikován na již existujícím výrobku,

- tento druh marketingu s sebou přináší inovace, které mohou představovat nové výrobní kategorie nebo nový trh.

Otázka globalizace se týká většiny podniků. Díky komunikačním technologiím mohou i malé podniky operovat v mezinárodním měřítku. Nevýhodou, co se týče inovací, je jejich rychlé rozšíření, a tedy vysoká možnost imitace, což vyvolává tlak na rychlost inovačních aktivit. Globalizace vede k velkému rozšíření virtuální reality, která umožňuje vysokou flexibilitu, avšak zvyšuje riziko ztráty dat, informací, znalostí i celých inovačních záměrů. Otázky **dlouhodobé udržitelnosti** a standardizace, které jsou také důsledkem globalizace, vytvářejí hranice inovačním návrhům. **Snižování nákladů** a snaha o maximální flexibilitu také ovlivňuje distribuční procesy a nutí organizace využívat více obchodních modelů. Rychlá komercializace vychází z výše uvedeného požadavku na udržení inovační nadřazenosti a získání konkurenční výhody.

Z pohledu podniku je důležitá odpověď na otázku: „**Proč inovativní marketing využívat?**“

Tak, jak se vyvíjí společnost, mění se také potřeby a přání zákazníků, situace na trhu včetně okolního prostředí a především konkurence. Postupy a základní nástroje tradičního marketingu, které dříve fungovaly, postupně ztrácí svou účinnost a již nejsou schopny zajistit konkurenční výhodu. Pokud chtějí podniky mít konkurenční výhodu, musí být na tyto změny připraveny a být schopny na ně patřičně zareagovat. Z tohoto důvodu je důležité hledat a využívat stále nové inovativní přístupy, a to nejen v marketingové oblasti (Bezemek, 2019).

Čichovský (2012, s. 42) identifikuje **inovativní marketing** jako metodologii, která se zabývá inovacemi marketingových konceptů, marketingové filosofie, marketingových nástrojů, marketingových mixů, marketingových strategií a marketingových taktik.

Německá společnost LEAD Innovation Management uvádí následující definici: „*Innovation marketing covers all innovation management activities that contribute to the promotion of the market success of new products and services. If one considers that the actual task and mission of innovation is market success, it becomes clear that innovation marketing plays an extremely important role in the innovation process*“ (Hengsberg, 2019). V překladu je inovativní marketing chápán jako proces, který zahrnuje veškeré inovační manažerské aktivity přispívající k tržnímu úspěchu nových produktů a služeb.

Ungerman a Dědková (2017, s. 162) uvádí: „*Inovativní marketing je proces, který podporuje inovace produktů a služeb, na základě přání stávajících a potenciálních zákazníků.*“

Vyčerpávající definici použili ve své knize *Inovativní marketing* **Phillip Kotler a Trias de Bes** (2005, s. 104): „*Inovativním (laterálním) marketingem se rozumí sled pracovních úkonů, které, jsou-li aplikovány na existujících produktech, vedou k vytváření nových výrobků či nových služeb uspokojujících nové potřeby, přinášejících nové oblasti využití, nové situace či objevujících nové cílové skupiny spotřebitelů. Jde o proces, nabízející značnou příležitost vytvořit zcela nové výrobní kategorie či zformovat zcela nové trhy*“. Stejní autoři přirovnávají inovativní marketing k procesu, který vyžaduje metodický přístup. Jeho aplikace na dosavadní výrobky či služby přináší možné inovace například ve formě nového trhu nebo výrobní kategorie.

Tinoco (2010, s. 10) definuje inovativní marketing jako: „*generování a zavádění nových nápadů sloužících k vytváření komunikace, poskytování hodnoty zákazníkům a řízení vztahů se zákazníky takovým způsobem, který přináší prospěch organizaci.*“ Inovativní marketing, jak píše **Zborková a Dvořáková** (2011), začíná volbou výrobku nebo služby, na kterou se podnik zaměří a je založen na tržní expanzi.

Podle **Chesbrougha** (2003) je jednou ze základních podmínek úspěšného inovativního marketingu inovační myšlení, které se odráží v cílech a vizích společnosti a její strategii, plánech a budoucím rozvoji. Důležitá je také výše investic do inovací a marketingu. Společně s inovacemi vzrůstá také konkurenceschopnost podniků na trhu a možnost oslovení potenciálních zákazníků. Zvyšuje se tak soutěžení mezi jednotlivými podniky, které si navzájem konkurují a usilují o získání klientů a ovládnutí trhu.

Za hlavní cíl inovativního marketingu považuje **Ohtonen** (2013) vytváření nových produktů či služeb, které zaplní mezery na trhu a uspokojí dosud netušené potřeby potenciálních klientů. Objevují se tak nové způsoby využití výrobků a služeb, nové situace a noví potenciální zákazníci. Řada úspěšných výrobků tak úspěšně získala své stávající místo na trhu. Hlavním cílem inovací je snaha o zvýšení konkurenceschopnosti výrobků, s čímž souvisí zlepšení pozice podniku na trhu.

4.1 Důvody implementace inovativního marketingu

V následující části budou podrobněji představeny vybrané důvody, které stojí za využíváním inovativního marketingu.

1. Vyšší koncentrace v distribuci spotřebního zboží

V oblasti distribuce lze pozorovat stále rostoucí dominanci velkých obchodních řetězců, které jsou v rukou korporací a nadnárodních firem. Patrné je to zejména v segmentu potravin, který na českém trhu z převážné části ovládají řetězce jako je Lidl, BILLA, Albert, Tesco a další. Důsledkem tohoto procesu je rostoucí vliv distribučních firem na úkor výrobců. Vzhledem k tomu, že tyto řetězce ovládají distribuční cesty, které jim zaručují silnou vyjednávací pozici, mohou si stanovit různé požadavky týkající se například ceny a dodacích lhůt (Kotler a Trias de Bes, 2005, s. 22).

2. Růst počtu značek

Na současném trhu je obrovská konkurence, která je zřejmá na první pohled u většiny dostupných produktů a služeb. Spotřebitelé dnes mají větší výběr než kdy dříve. Kotler a Trias de Bes (2005, s. 24) uvádí následující tři faktory, které k nárůstu vedou:

- Prvním je přizpůsobení výrobků specifickým požadavkům zákazníků.
- Druhým faktorem je tvrzení, že větší množství značek znesnadňuje život konkurenci, která tak má menší šanci na úspěch.
- Jako poslední faktor uvádí lepší vyjednávací pozici podniku s distributory, díky většímu počtu značek.

3. Kratší životní cyklus

Doba kolem nás se neustále zrychluje, a to platí také pro životní cyklus produktů, který je stále kratší. Zkracování životního cyklu je obecným trendem. Kotler a Trias de Bes (2005) uvádí několik důvodů, mezi které patří vyšší ochota spotřebitelů zkoušet nové produkty i značky a pokud je to pro ně výhodnější, upřednostní je před těmi stávajícími. Dále pak zmiňují rostoucí boj o prodejní plochy a charakter trhu, kdy se konkurenti stále předhánějí s uváděním nových značek a produktů.

4. Digitální technologie

S nástupem digitálních technologií, především internetu a sociálních sítí došlo k výrazným změnám v přístupu k marketingu. Technologie zrychlují inovační rytmus a počet nových produktů. Internet usnadňuje vznik nových značek a nových přístupů k podnikání (Bočková, 2010).

Rozvoj digitálních technologií má vliv jak na trh, tak na všechny nástroje marketingového mixu. Díky nim vznikly nové výrobky a služby, jako například elektronické čtečky knih, chytré hodinky nebo internetové bankovníctví. V rámci platebního styku je to například platba za produkty pomocí tzv. virtuální měny. V oblasti distribuce sehrál velmi důležitou roli internet a vznik internetových obchodů jako nových distribučních kanálů, které jsou v ČR velmi oblíbené. Jak vyplývá z analýzy nákupního portálu a srovnávače cen Heureka.cz, obraty v e-shopech vykazují každoroční nárůst prodeje (ČT24, 2019).

Tabulka 4.1 *Vývoj obratu v e-commerce (v miliardách korun)*

Rok	2015	2016	2017	2018
Obrat	81	98	115	135

Zdroj: vlastní zpracování dle APEK a Heureka.cz

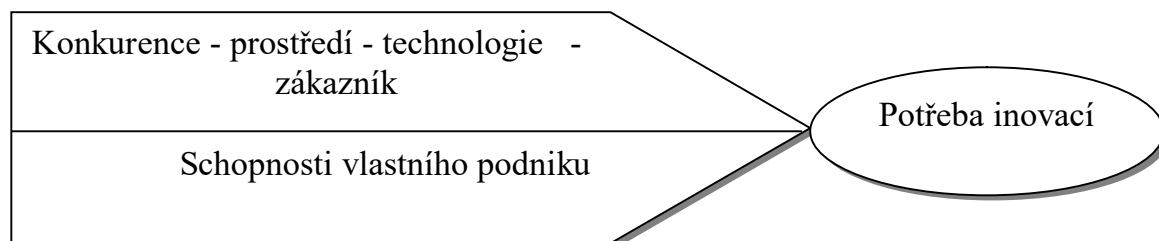
Propagace představuje jednu složku marketingového mixu, která zažila s rozvojem internetu a sociálních sítí doslova revoluci díky vzniku nových komunikačních kanálů, jako je Instagram, Facebook či Twitter. Sílu sociálních médií potvrzuje Wolf (2019), který uvádí, že si v 2019 Facebook v České republice otevřelo alespoň jednou za měsíc 5,3 milionu uživatelů, to je polovina celkové populace. Pro zajímavost, téměř 80 % z těchto uživatelů si Facebook otevřelo denně.

5. Růst množství modifikací výrobků

Téměř jakýkoliv produkt má dnes několik různých alternativ, lišících se například ve velikosti balení, typu příchutě nebo designu a nabídka je tak širší než kdy jindy. „V každé kategorii zboží exponenciálně vzrostl výběr díky nabídce nejrůznějších variant a modifikací výrobků. Výrobní kategorie jsou z hlediska dalších možných variant do značné míry saturovány“ (Kotler a Trias de Bes, 2005, s. 28). Například pokud se spotřebitel rozhodne koupit si v obchodě jogurt, má na výběr z mnoha variant: bílý, ovocný, smetanový, nízkotučný, a to ještě v různých obalech několika velikostí a z různých materiálů, jako je sklo či plastové kelímky. Existuje také mnoho příchutí, ať

už s přírodními či umělými sladidly. Díky existenci těchto modifikací je výběr velmi široký.

Tomek a Vávrová (2009, s. 70) doplňují další faktory pro potřebu inovací, které jsou znázorněny v obr. 4.1



Obrázek 4.1 Faktory vyvolávající potřebu inovací

Zdroj: vlastní zpracování dle Tomek a Vávrová, 2009

Jak je patné z obrázku 4.1 prostor pro inovace je třeba hledat v prostředí konkurence – analýzou substitučních produktů, včetně jejich konkurenčních výhod, v analýze zákazníka – jak zákazník vnímá vztah cena - užitek, jak produkty odpovídají jejich požadavkům, v analýze nákladů na nové investice do technologií – z hlediska požadavků atraktivity produktu, v analýze inovací z hlediska vztahu k životnímu prostředí a v analýze vlastního podniku – cyklu životnosti produktu, struktury stáří produktu a silných a slabých stránek.

4.2 Fáze inovativního marketingu

Inovativní marketing začíná vždy u výrobku nebo služby. Nabízejí se tedy dvě možnosti. První možností je, že si podnik zvolí výrobek, který se již prodává nebo službu, která je již po nějaký čas zákazníkům poskytována. A druhou možností je to, že si podnik zvolí produkt nebo službu, které není snadné konkurovat. Poté nastává proces inovativního marketingu (Košturiak, 2008, s 85).

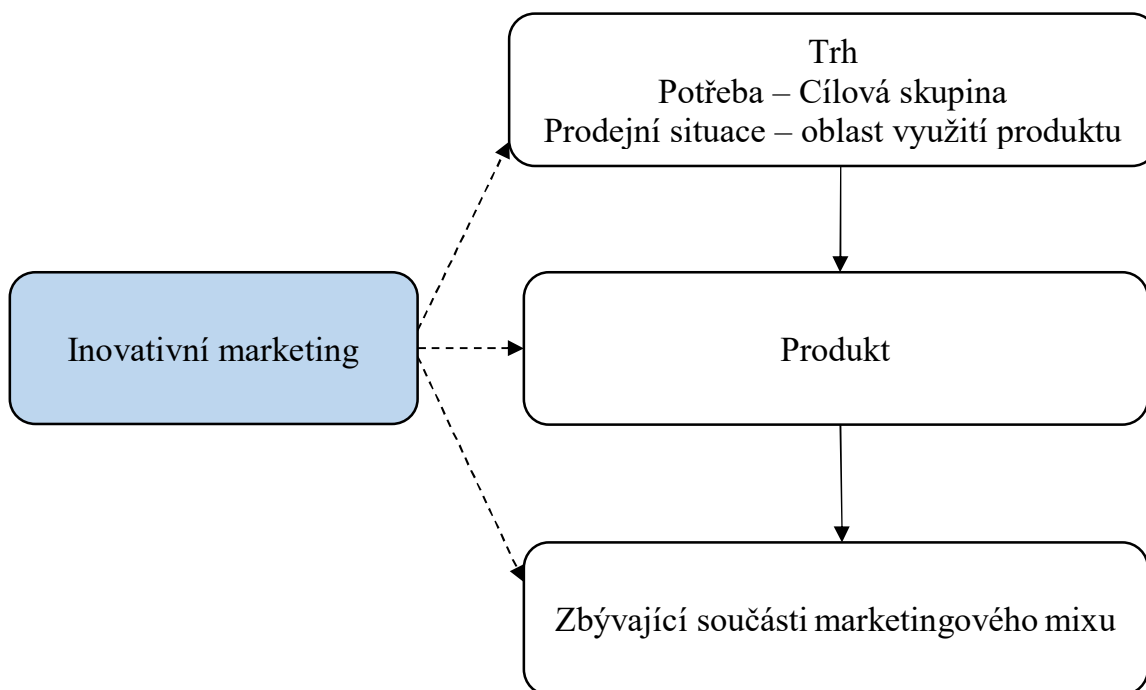
Jednotlivé fáze inovativního marketingu následující po volbě produktu, který má být inovován, vychází z tvůrčího neboli **kreativního myšlení**. To je, jak uvádí Kotler a Trias (2005, s. 111), předpokladem pro uplatnění inovativního marketingu a důležité je zejména porozumět jednotlivým fázím tohoto myšlení, které jsou následující:

První fáze – volba oblasti zájmu

V první fázi je nutné zvolit oblast zájmu neboli oblast, na kterou bude soustředěna pozornost. Vzhledem k širokému množství jednotlivých oblastí v rámci předmětu

marketingu, uvádí Kotler a Trias (2005) zjednodušuje rozdělení na tři základní oblasti inovativního marketingu.

Jak ukazuje obrázek 4.2, oblast zájmu může být zaměřena **na trh**, v rámci kterého lze cílit na potřeby zákazníků, cílovou skupinu nebo prodejní situace. Další dvě roviny představují **produkt** a **zbývající součásti marketingového mixu**. V každé z uvedených oblastí lze aplikovat již zmíněný laterální posun, který je základem druhé fáze (Kotler a Trias, 2005).



Obrázek 4.2 Oblasti inovativního marketingu

Zdroj: vlastní zpracování dle Kotlera a Triase (2005, s. 113)

Druhá fáze – vytvoření marketingové mezery

Ve druhém kroku je nezbytné vytvořit tzv. „marketingovou mezeru,“ která je základem inovativního marketingu a vzniká v důsledku laterálního posunu neboli odlišného způsobu uvažování, než je běžné. Pokud nebyla vytvořena marketingová mezera, která je charakterizována jako nesoulad mezi dvěma pojmy či myšlenkami, nelze hovořit o inovativním marketingu. K vytvoření marketingové mezery jsou využívány různé techniky, které však využívají převážně **šesti hlavních technik** (Kotler a Trias de Bes, 2005)

- Nahrazení (substituce)
- Přehánění (nadsazený účinek)
- Převrácení (inverze)
- Odstranění (eliminace)
- Kombinování
- Změna pořadí (změna ve sledu logických kroků)

Každá z uvedených technik může být aplikována na jednu ze tří rovin inovativního marketingu a často mohou mít absurdní vyústění. Díky těmto technikám však může vzniknout „marketingová mezera“, která je prostorem pro inovaci, originalitu a vznik nových obchodních příležitostí. Příkladem může být: *popkorn na diskotékách místo v kině, tužka, se kterou je možné psát nekonečně dlouho, platba pomocí bankovní půjčky, oděvy bez jakékoliv značky apod.*

Třetí fáze – propojení nových myšlenek s původními

V poslední fázi inovativního marketingu je snahou vyplnit vzniklé marketingové mezery. Jinými slovy, nalezení spojení mezi novým nápadem a původní myšlenkou. K tomu se využívají metody analytického vyhodnocení. Jejich snahou je formulace závěrů a výsledků plynoucích z analýzy nového stimulu či nápadu. První metodou je **analýza všech kroků nákupního procesu**, který by nový podnět vyvolal. Jako druhou metodu lze využít vyhodnocení na základě **vymezení užitečných prvků** či dalších pozitivních aspektů, které souvisí s novým stimulem. Poslední metoda vyhodnocení se soustředí na **definování oblasti využití** nového podnětu. Nalezení tohoto spojení není snadné a závisí na praktických zkušenostech a znalostech řešitele, důležitý je však právě kladný přístup v pohledu na nový podnět (Kotler a Trias de Bes, 2005).

4.3 Řízení marketingových inovací

Pojem marketingové inovace je zde chápán jako synonymum inovativního marketingu a záleží na tom, kdo je autorem obsahové stránky. Marketingové inovace představují změny v oblasti marketingu, které se týkají především *zavedení nové marketingové metody obsahující významné změny v designu produktu nebo balení, umístění produktu, podpoře produktu či ocenění*. (OECD, 2005, s. 49). Přímým cílem marketingových inovací je zvýšení prodeje, zaměřují se tedy na lepší adresování potřeb zákazníka, a na hledání a otevírání nových trhů. Ve srovnání s běžnými marketingovými změnami je marketingová inovace vymezena novou marketingovou metodou, která v podniku nikdy dříve nebyla používána. Musí být součástí nového marketingového konceptu nebo strategie, která reprezentuje významný odklon od stávajících marketingových metod podniku. (Čichovský et al., 2012)

Marketingové inovace jsou podpořeny nárůstem nových technologií, digitalizace, automatizace, rozvojem 3D tisků i nových komunikačních nástrojů. Použití internetu umožňuje podnikům získat za relativně nízkou cenu neomezený počet potenciálních klientů umístěných na teritoriálně rozptýlených trzích (Buhalis a Law, 2008). Navíc internet vytvořil podmínky pro přímý přístup uživatelů k rezervačnímu systému poskytovatelů služeb; v důsledku toho mohou společnosti zlepšit svou schopnost vyjednávat a rozvíjet výhodnější distribuční mix (Buhalis a Licata, 2002). Webové stránky podniků představují důležitý nástroj pro komunikaci a propagaci určitých služeb novým způsobem. Navíc je nabízeno jejich využívání jako prodejních kanálů, aby se snížila závislost na zprostředkovatelích a snížily se náklady podniků i zákazníků (Hjalager, 2010). Nové věrnostní programy jsou také důležitou aktivitou v marketingových inovacích. Tyto programy poskytují účastníkům výhody a současně poskytují společnosti cenné informace o preferencích klientů. Znalosti o zákaznících jsou považovány za klíčový zdroj k zajištění základních schopností, které umožňují některým společnostem překonat své soupeře. Některé tyto nástroje jsou využity v empirické části publikace.

Marketingové inovace mohou být důležité pro zvýšení výkonnosti společností, protože jsou orientovány na zlepšení prodeje a podílu na trhu. Některé studie uvádějí, že marketingová inovace podporuje rozvoj konkurenční výhody založené na diferenciaci (Naidoo, 2010), ovlivňuje ziskovost společností (Shergill a Nargundkar, 2005), zlepšuje marketingový výkon (Halpern, 2010) a pomáhá inovacím výrobků a procesů být úspěšnější.

Vznik marketingových inovací a jejich výkonu se v marketingovém pojetí řídí čtyřmi základními pravidly:

1. Základem inovací produktů jsou znalosti, které se transferují s využitím marketingu a zejména procesem inovativního marketingu v nové marketingové znalosti, které jsou východiskem pro následné inovace.
2. Tlak prosperity v konkurenčním prostředí generuje marketingově inovační výhody, které se transformují v očích 2C (Consumer + Customer) na konkurenční výhody a ty na motivy pro koupi.
3. Produčenské a produkční prosperity se dosahuje po ose: marketing – inovace – vyšší konkurenceschopnost – vyšší prosperita.
4. Impulzem a tlakem pro generování marketingových inovačních výhod je:

a/ zákaznický tlak

b/ tržní tlak

c/ technologický tlak

d/ konkurenční tlak

Uvedená 4 pravidla umožňují identifikovat typologii marketingových inovací tak, aby se jednotlivé typy inovací transformovaly do inovačních výhod akceptovatelných zákazníky, kupujícími, spotřebiteli a uživateli a dále do konkurenčních výhod jako motivů v jejich nákupním chování a rozhodování a ve spotřebitelském chování. (Čichovský, 2011)

Marketingovou inovační strategii lze považovat za nové marketingové metody nebo nové způsoby marketingu. Zahrnuje významné změny při provádění různých marketingových strategií s cílem zvýšit efektivitu marketingu (Moreira et al., 2012) což umožňuje firmám získat konkurenční výhodu a vytvářet hodnotu pro akcionáře. Strategie marketingové inovace může podnikům pomoci zvýšit hodnotu akcionářů tím, že zvýší jejich celoživotní hodnotu, zlepší jejich angažovanost, zvýší jejich pravděpodobnost šíření pozitivního slova z úst stejně jako možnost sdílet své nápady pro vývoj nových produktů a služeb.

Saxena (2011) vnímá marketingovou inovaci prostřednictvím různých typů inovace výrobků / služeb. Navíc Ren et al. (2009) poukazují na to, že internetový marketing a vztahový marketing se v nedávné době staly hlavním zaměřením marketingových inovací, které podniky používají s cílem dosáhnout udržitelné konkurenční výhody. Kromě toho Prahalad a Ramaswamy (2004) uvádějí, že inovování a spolupráce se zákazníkem povede ke zvýšení konkurenční výhody.

Celkově lze ukázat, že marketingové inovace přináší především:

- zaměření na internetový marketing,
- orientace na vytváření dlouhodobých vztahů se zákazníky.

Vzhledem k tomu, že schopnost inovovat na trhu má zásadní význam pro překonání konkurence v dynamickém prostředí, je nezbytné, aby každý podnik pochopil cestu k inovacím.

Kotler a Trias de Bes (2005, s. 56) dělí marketingové inovace do základních oblastí podle původu vzniku inovací, a to na inovace s původem v daném trhu a inovace s původem mimo daný trh a na inovace na úrovni marketingového mixu.

1. Inovace s původem v daném trhu

Inovace s původem v daném trhu bývá nejběžnější způsob, jakým podniky inovují svoje produkty. Přehled druhů inovací s původem v daném trhu, včetně obsahu inovace a efektu na trhu, ukazuje tabulka 4.2.

Tabulka 4.2 *Druhy inovací s původem v daném trhu*

Druh inovace	Obsah inovace	Efekty na trhu
Obměňování	Zdůraznění či potlačení charakteristického rysu produktu	Rozšíření cílové skupiny Schopnost lépe obsloužit segmenty
Velikost balení	Změna objemu, počtu nebo frekvence užití	Rozšíření cílové skupiny Zvýšení příležitostí pro spotřebu
Druhy balení	Modifikace obalu z hlediska materiálu nebo tvaru	Rozšíření cílové skupiny Zvýšení příležitostí pro spotřebu
Design (vnější úprava)	Modifikace vnější úpravy vzhledem k životnímu stylu	Rozšíření cílové skupiny Zvýšení příležitostí pro spotřebu
Doplňující prvky	Obohacení produktu o doplňkové služby	Schopnost lépe obsloužit segmenty Rozšíření výrobní kategorie
Usnadnění nákupu	Usnadnění nákupního procesu pro spotřebitele	Transformace potenciálních zákazníků ve skutečné Maximální proniknutí na trh

Zdroj: vlastní zpracování dle Kotlera (2005, s. 64)

Podniky obvykle vnímají trh jako pevný bod a na základě toho vzniká většina inovací v rámci současné produktové kategorie. Jak uvádí Kotler a Trias de Bes (2005, s. 55), „*východisko v předem vymezeném trhu vede k tomu, že nové produkty (výrobky či služby) jsou pouhou modifikací produktů již existujících*“. Je tedy zřejmé, že se v tomto případě jedná o méně radikální změny

2. Inovace s původem mimo daný trh

Hlavní výhoda inovací s původem mimo daný trh spočívá v razantních změnách produktů, které jsou díky tomu schopny oslovit nové zákazníky a uspokojit jejich nové požadavky. Takto inovované produkty a služby si zpravidla vytvoří naprosto nový trh. Navíc v porovnání s inovacemi, které mají původ v daném trhu, přináší firmám tento typ inovací mnohem vyšší zisky.

Spoustu dalších inovací se objevilo také v oblasti služeb, a to především díky rozvoji digitálních technologií a internetu. *Patří mezi ně např. služby pro streamování hudby, poskytování filmů online nebo také služba Uber pro přepravu cestujících.*

3. Inovace na úrovni ostatních částí marketingového mixu

Oproti inovacím na úrovni trhu a produktu nedochází prostřednictvím inovace ceny, distribuce a propagace ke změnám vlastností výrobků a služeb ani ke změnám potřeb a požadavků, které uspokojují. S využitím některé z hlavních technik dochází spíše k inovacím v oblasti obchodního přístupu (Kotler a Trias de Bes, 2005).

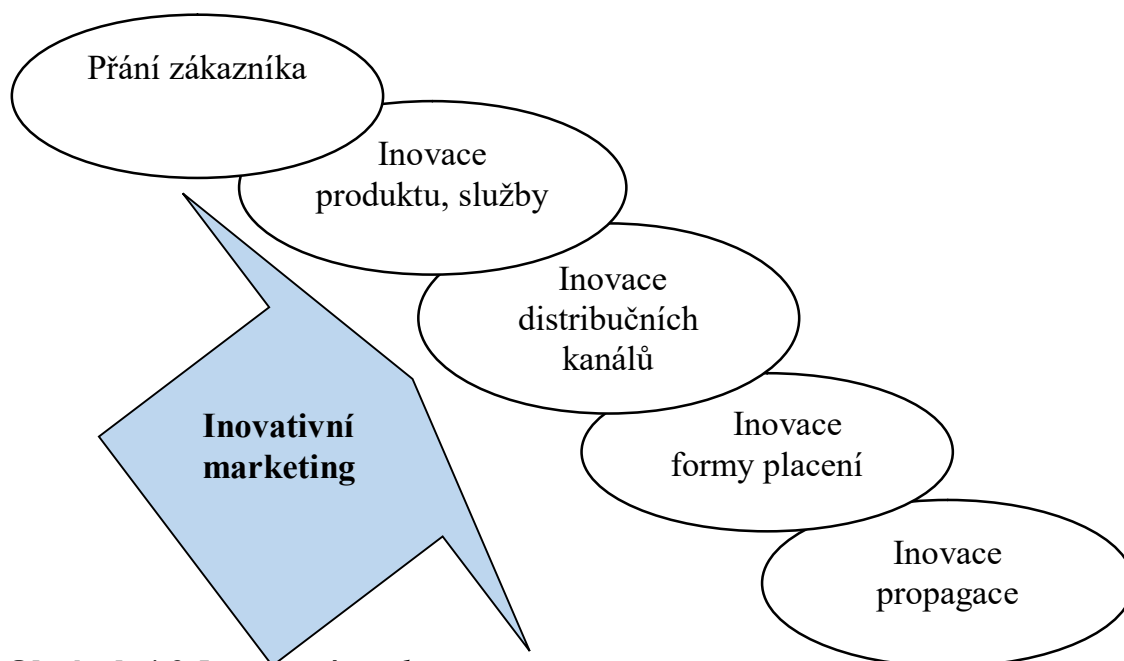
Díky rozvoji nových platebních metod, především prostřednictvím platebních karet a v poslední době také dalších platebních platform, jako je Apple Pay a Google Pay, které zákazníkům umožňují zaplatit pomocí telefonu či chytrých hodinek, vznikají nové způsoby placení za zboží a služby. *Např. inovací v oblasti ceny je platba lístků do kina pomocí aplikace Cool Ticket, která nabízí možnost prodeje digitálních vstupenek.* Zákazník zaplatí za vstupenku pomocí aplikace, následně je mu on-line vstupenka zaslána do mobilního telefonu, kterou stačí při vstupu předložit obsluze. Odpadá tak nutnost vyzvednout si rezervovanou vstupenku předem na pokladně. Díky tomu se netvoří fronty a odpadá také tisk samotných vstupenek. *Podobně zákazník může zaplatit kartou či mobilním telefonem v městské hromadné dopravě.*

Inovativní systém distribuce piva konečnému zákazníkovi představil například řetězec restaurací „The PUB“. Od konkurence se odlišuje tím, že je restaurace vybavena stoly se samoobslužnými výčepy, u kterých si mohou návštěvníci načepovat sami vlastní pivo. Prostřednictvím dotykových panelů mají zákazníci také možnost vybrat si hudbu, přivolat obsluhu nebo si objednat jídlo (Bezemek, 2019). Neméně důležitou složkou marketingového mixu je propagace výrobku především prostřednictvím sociálních sítí.

Inovativní marketing v rámci podniků byl identifikován jako hledání kreativních, nových nebo neobvyklých řešení problémů a potřeb (Naidoo, 2010). Patří sem vývoj nových produktů a služeb a nové procesy pro provádění organizačních funkcí. Cílem inovace na trhu je identifikovat lepší (nové) potenciální trhy a lepší (nové) způsoby, jak sloužit cílovým trhům. Dřívější výzkumy naznačují, že inovace ve vývoji výrobků je silným ukazatelem výkonnosti podniku v rámci moderní výroby a tvorby hodnoty (Goedhuys a Veugelers, 2012).

Inovativní marketing představuje dle **Ulwick a Bettencourt** (2008) marketingové aktivity založené na inovacích stávajících produktů a služeb a vývoji nových. Jde o proces, který umožňuje inovovat produkty či služby na základě přání stávajících či potenciálních zákazníků. Cílem je vyhledat optimální produktové, technické, technologické a procesní inovace pro firmu a využít je tržně co nejefektivněji. (obrázek 4.3.)

Tento proces s sebou nese investiční náklady, které se ale v budoucnu odrazí ve zvýšení konkurenceschopnosti a oslovení větší skupiny potenciálních zákazníků.



Obrázek 4.3 *Inovativní marketing*
Zdroj: vlastní zpracování

Právě **inovativní marketing** musí být součástí marketingové koncepce a strategie, která se výrazně odlišuje od původních marketingových metod. Inovativní marketing vychází z poznání, že dodržování dosavadních marketingových pravidel samo o sobě nestačí k zajištění úspěchu a konkurenceschopnosti na přeplněných trzích (Kotler a Trias de Bes, 2005). Inovativní marketing vychází z laterálního myšlení, jehož principem je hravost, neohraničenost a provokativnost. Někteří autoři jako Magrath, (1992), Prahalad a Ramaswamy, (2004) se shodují na rozdělení inovativního marketingu do šesti základních oblastí:

1. Inovace založená na klíčových technologiích – využívání klíčových technologií přináší nové a odlišné produkty a služby. *Kaufland přišel se samoobslužnými pokladnami, digitálními obrazovkami a také službou K Scan, díky které si zákazníci mohou zboží skenovat a vkládat do tašky. V současné době funguje v prodejnách v Praze na Vypichu a Podbabě.*
2. Inovace založená na jedinečné dopravě společných ovládacích prvků.
3. Inovace, která uspokojuje nesplněné požadavky zákazníků.
4. Inovace vytvořené z čisté představivosti – často tento typ inovativního marketingu pokračuje v kreativních činnostech.

5. Inovace založené na vědeckém výzkumu.
6. Inovace založené na funkční dokonalosti.

V souladu s marketingovým mixem Muangkhot a Ussahawanitchakit (2015) uvádí pět dimenzí marketingové inovační strategie:

- zaměření na internetový marketing (Place / Promotion),
- relační marketingová koncentrace (Promotion),
- orientace na zákazníka (Product / Price),
- alternativní marketingové povědomí (Product / Price)
- marketingové aliance (Místo / Propagace).

Vzhledem k tomu, že marketingová inovační strategie souvisí s inovačními schopnostmi a považuje se za dynamickou schopnost, je používána teorie dynamických schopností, která vysvětluje vztahy mezi marketingovou inovační strategií a jejími následnými proměnnými, a to důvěra značky, plnění požadavků zákazníků, marketingový obraz a marketingový výkon. Marketingová inovační strategie pozitivně pomůže obchodním firmám zvýšit marketingové výsledky a výkonnost (Chuwiruch, Jhundra-Indra a Boonlua, 2015).

Marketingová inovační strategie vychází z toho, že významné změny v inovacích a znalostech jsou výsledkem odhalení něčeho nového. Marketingové inovace přináší růst prodeje tím, že dodávají spotřebitelům lepší hodnotu výrobku (skutečnou nebo vnímanou) (Muangkhot a Ussahawanitchakit, 2015).

Marketingová inovační strategie patří v hierarchii mezi funkční strategie, a měla by se objevit ve strategiích všech organizačních složek. Měla by směřovat do oblastí příležitostí, stavět na silných stránkách podniku, řešit hrozby a snižovat počet slabých stránek. Někteří autoři naopak vidí ve slabých stránkách a hrozbách další příležitosti (avšak rizikovější).

Tuto strategii (stejně jako podnikové) lze rozdělit na tři hlavní směry:

- Ofenzivní (založené na příležitostech)
- Neutrální (založené na silných stránkách)
- Defenzivní (eliminace hrozeb a slabých stránek).

Naidoo (2010) odhalil, že inovace v oblasti marketingu jsou definovány jako upgrady v oblasti návrhu produktů, odhadu, situace, postupu a šance na přežití. Hlavním cílem pokroku je zlepšení nových nebo upravených produktů a procesů zaměřených na zlepšení organizační výkonnosti a finanční výkonnosti, které jsou závislé na pochopení a uspokojování požadavků zákazníků lépe než konkurence. Orientace na trh a inovace jsou vnitřně propojené. Zatímco **Moreira et al.** (2012) vymezují marketingové inovaci jako pokrok, kdy podnik je schopný vynalézt nové produkty a administraci do podnikatelského sektoru, například *upgrad skupinového prodeje, nových médií pro pokrok produktu, nových strategií pro kanály a nových způsobů pro stanovení cen výrobků nebo služeb*.

Muangkhrot a Ussahawanitchakit (2015) ověřili, že technologické pokroky přinesly revoluci v podnikových procesech a postupech, a to v současnosti nejvíce v oblasti IoT (Internet of Things). Předpokládanou technologií pro implementaci „nového marketingu“ je internet, konkrétně sociální média s uživatelským prostředím mobilního zařízení.

A proč je efektivní zabývat se inovativním marketingem? Odpověď je jednoduchá. V procesním řízení lze snadno identifikovat a kvantifikovat vstupy i výstupy, a tak lze měřit efektivitu, 3Ú (účelnost, účinnost a úspornost), přidanou hodnotu EVA i efektivitu investic do inovací v rámci inovačního managementu.

Podmínkou pro efektivní uplatnění inovací a inovativního marketingu je to, aby v základní úrovni bylo ve firmě jasné podnikatelské inovační myšlení, které se odráží a zrcadlí v cílech, vizích, strategiích, projektech a plánech.

Proces inovativního marketingu je zdrojem informací pro management inovačních aktivit a inovačních řešení, který dokáže z inovací produktových podmíněných inovacemi technologickými, inovacemi organizační struktury podniku a v synergii s inovacemi marketingovými **předat hodnotu inovace do změny kvantitativních ukazatelů výkonu a výkonnosti** jak v peněžních, tak i nepeněžních ukazatelích. Je proto zřejmé a prokazatelné, že marketing v progresivních podnicích získává z původního funkčně aktivního pojetí (zacílení na targeting, segmentaci, pozicioning a marketingové aktivity propojené na marketingový mix) stále častěji procesní rozměr s diverzifikací na specializované procesy. Vznikají tak zcela nové marketingové specializace např. marketéři zaměřeni na marketingový výzkum, na inovativní marketing, na marketing konkurence a konkurenceschopnosti aj.

4.4 Inovativní marketing jako konkurenční výhoda

V době globalizace čelí podnikatelské subjekty rychlým změnám jak v požadavcích zákazníků, tak v povaze trhů. Aby podniky získaly konkurenční výhodu a zlepšily svůj výkon, musí vyvíjet nové produkty a strategie, které by přilákaly nové zákazníky a uspokojily stávající zákazníky. Proto je v současné době stále důležitější pojem inovace, který posouvá podnik dopředu. Inovaci lze obecně charakterizovat jako vytvoření něčeho nového, dosud neexistujícího, co má potencionálně schopnost získat pozornost zákazníka (Pitra, 2006, s. 26). Podrobně byly inovace popsány v 3. kapitole.

Jedním z hlavních cílů implementace inovací do podnikání je snaha zvýšit konkurenční výhodu výrobků a služeb, a tím zlepšit konkurenční pozici na trhu. Hlavní prioritou, jak uvádí (Bartes et al., 2005) je realizace jen těch inovačních nápadů, které jsou v souladu se strategií podniku, a u kterých je předpoklad dlouhodobějšího úspěchu. Podle něj má podnikání pouze dvě základní funkce: marketing a inovaci.

Tím, že konkurenční výhody producentů a jejich produktů jsou rozhodujícími motivy pro koupi v zákaznickově nákupním chování a rozhodování, je třeba se zabývat myšlenkou, **jak se tyto konkurenční výhody generují a jak vznikají v produktu**. Lze identifikovat, že hlavním generátorem konkurenčních výhod produktů jsou jejich inovace a proces inovačního a inovativního marketingu, který s inovacemi marketingově pracuje tak, aby se inovace staly konkurenční výhodou a motivem pro koupi.

Podnik musí sledovat, nakolik výrobky odpovídají dnešním požadavkům zákazníků, a měl by snažit:

- Organizovaně odvrhovat výrobky, služby, procesy, trhy, distribuční kanály, neodpovídající požadavku optimálního umístění zdrojů.
- Provádět systematické a nepřetržité zdokonalování a organizování systematických inovací.
- Zužítkovat své úspěchy.

Konkurenční výhoda podniků může vyplynout z jejich velikosti (majetek, působnost, postavení na trhu) nebo ze schopnosti mobilizovat svůj intelektuální kapitál, technologické dovednosti a zkušenosti a vytvořit něco zcela nového

v nabídce svých produktů nebo služeb. Tento trend přispívá také jako zdroj všeobecného ekonomického růstu. Dle Tidda et al. (2007) inovace přispívají:

- K silnému vztahu mezi tržním výkonem a novými produkty.
- Nové produkty pomáhají udržovat tržní podíly a zvyšují profitabilitu.
- K růstu i vlivu necenových faktorů (design, kvalita, individualizace apod.).
- Ke schopnosti nahrazovat zastaralé produkty (zkracující se životní cyklus produktů).
- K inovaci procesů, které mají vliv na zkracování času na produkci a vývoj nových produktů rychleji než konkurence.

Z toho vyplývá, že inovační činnost podniku významně ovlivňuje konkurenceschopnost, která je založená na nenapodobitelných schopnostech a dovednostech. Dosažení vyšší konkurenceschopnosti pomocí inovací má za následek produkty levnější a vyšší kvality než konkurence.

Pokud není podnik schopný neustále inovovat, riskuje, že zůstane pozadu a iniciativu převezmou jiné subjekty. J. Schumpeter (Tidd a kol, 2007) tvrdil, že podnikatelé se budou snažit použít technologickou inovaci (nový produkt nebo službu, nebo nový proces při jejich produkci) když tím získají strategickou konkurenční výhodu. Vznikne konkurence, která neútočí na ziskové marže nebo výstupy existujících podniků, ale na jejich podstatu a jejich samotnou existenci (Grublová, 2010).

Mezi důležité **strategické konkurenční výhody** dosažitelné inovacemi patří:

- Schopnost nabízet něco co jiní neumí (nový produkt či služba).
- Schopnost nabízet výrobek či službu jiným způsobem (nový proces).
- Schopnost nabízet něco, co je jen těžko zvládnutelné (náročnost produkce).
- Schopnost přicházet s novými patenty (léčiva, elektronika).
- Schopnost využívat stále nové příležitosti (podnikavost).

Amit a Zott (2012) uvádí, že v rámci celosvětového průzkumu z roku 2011 u více než 4 000 vedoucích pracovníků společnosti Economist Intelligence Unit, téměř 54 % firem upřednostňuje nové obchodní modely před novými produkty a službami jako zdroj budoucí konkurenční výhody. Inovace obchodních modelů se mohou vyskytovat v několika způsobech:

1. Přidáním nových aktivit, například prostřednictvím integrace vpřed nebo vzad;

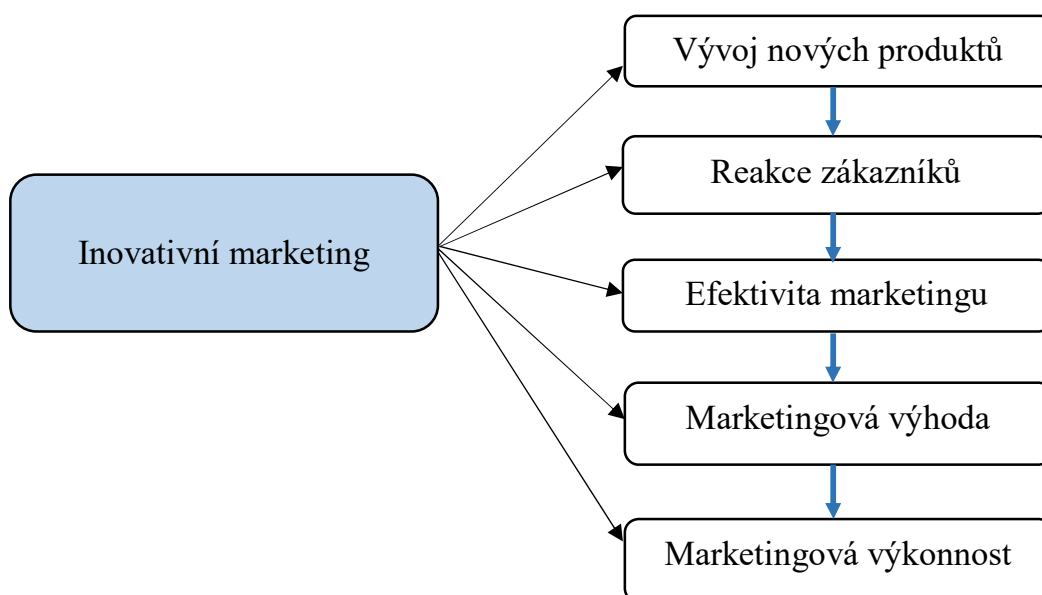
2. Spojením činností novými způsoby;
3. Změnou jedné nebo více stran, které vykonávají některou z činností. Obsah, struktura a řízení jsou tři konstrukční prvky, které charakterizují obchodní model společnosti.

Stejně tak propojení typologie konkurenčních výhod produktů a typologie inovačních skupin produktů dává každému manažerovi, marketérovi i designérovi široký prostor pro to, jak produktovou inovaci transferovat do požadované konkurenční typové výhody u daného produktu. Je tak ukázána synergie výstupů procesu marketingu konkurence a konkurenceschopnosti a výstupů procesu inovativního marketingu ve firmách, které chtějí dosahovat vysoké výkonové konkurenceschopnosti a produktově výkonových inovací.

Junge et al. (2016) uvádějí, že inovace produktů a marketingu v podnicích náročných na dovednosti mají za následek výrazně rychlejší růst produktivity než v nekvalifikovaných podnicích, které zavádějí tuto kombinaci inovačních aktivit. Přesněji řečeno, zvýšení podílu vzdělaných pracovníků o jeden procentní bod zvyšuje růst produktivity v podnicích s inovacemi výrobků a marketingu o cca 0,1 procentního bodu. Kromě toho se zjistilo, že podniky, které se zabývají inovacemi produktů, ale ne inovacemi v oblasti marketingu nebo jiným způsobem, neprokazují růstový účinek svých inovačních činností.

Důsledky marketingových inovací

Model zkoumání důsledků inovativního marketingu je znázorněn na obrázku 4.4.



Obrázek 4.4 Důsledky marketingových inovací

Zdroj: vlastní zpracování dle Muangkhota a Ussahawanitchakita (2015).

Na obrázku 4.4 je vidět dopad inovativního marketingu na jednotlivé oblasti tj. na vývoj nových výrobků, na zákazníky, na efektivitu, marketingovou výhodu a výkonnost marketingu. Zároveň je vidět, že dopad inovativního marketingu na vývoj nových výrobků působí přes zákazníky až k marketingové výkonnosti.

1. Vývoj nového produktu

Vývoj nových produktů se týká schopnosti podniku vyrábět nebo vylepšovat produkty a zavádět nové produkty na trh s vysokou kvalitou, nízkou cenou a ve vhodné dobu. Podobně Racela a Thoumrungroje (2010), Brown a Eisenhardt (1997) uvádějí, že zákazníci vnímají kvalitní výrobky a dobré ceny za nejlepší volby. Odhalují, že vývoj nového produktu je hlavním hnacím motorem pevného výkonu a organizačního přežití. To znamená, že nový produkt může zvýšit marketingovou výhodu.

2. Reakce zákazníků

Citlivost zákazníka se vztahuje ke kompetenci podniku v reakci na poptávku (požadavky) zákazníka. Podnik se zaměřuje na zákazníky tím, že identifikuje, analyzuje, porozumí a poznává jejich chování. Kromě toho zahrnuje ochotu reagovat na požadavky zákazníků, spokojenost zákazníků a poskytovat produktové a podpůrné služby. Stejně tak orientace na zákazníka odkazuje na zaměření na dostatečné pochopení cílových zákazníků tak, aby jim byly poskytnuty nadřazené hodnoty. Dřívější výzkumy ukazují, že podniky, které umožňují odlišit svůj produkt a služby od konkurence, udržují loajalitu zákazníků a rozšiřují hodnotu, kterou poskytují zákazníkům, získávají konkurenční výhodu (Lee a Lin, 2005).

3. Marketingová efektivita

Marketingová efektivita má tři základní aspekty: firemní, konkurenční a zákaznické. Podobně Kotler et al. (2007, s. 55) definuje marketingovou efektivitu jako schopnost podniku dozvědět se o trhu, identifikovat příležitosti a vybrat cílové trhy tak, aby nabízely větší hodnotu zákazníkům, a doplňuje marketingovou strategii a tvůrčí marketing.

4. Marketingová výhoda je definována jako schopnost podniku vytvářet a rozvíjet charakteristický obraz nabídky produktů, které překonávají pozici konkurentů (Kotler

a Keller, 2009). Zdroj výhody závisí na zdrojích a činnostech podniku. Marketingová výhoda s novými produkty zahrnuje vysokou kvalitu, inovaci, jedinečnost a přiměřenou cenu, mimořádnou kvalitu včetně moderních inovací a jedinečnou a dobrou pověst než má konkurence.

5. Marketingová výkonnost

Marketingová výkonnost se odráží na ziskovosti, růstu tržeb, podílu na trhu, spokojenosti a loajalitě zákazníků. Míra marketingového výkonu by měla zachytit výkon podniku na současné i budoucí úrovni. Široká a dobře vyvážená koncepce výkonnosti, včetně finančních a nefinančních opatření, pomůže obchodníkům plně porozumět výkonnostním důsledkům svých strategií. Finanční výkony se týkají finančních opatření, jako je zisková marže, návratnost investic a růst výnosů, zatímco výkony na trhu zahrnují opatření jako objem nových zákazníků, objem prodeje a podíl na trhu (Jaakkola et al., 2010). Každý podnik by měl v zásadě usilovat o rentabilní růst oproti maximálnímu prodeji. Studie úspěšnosti nových produktů zjistila, že mezi podílem na trhu a návratností investic (ROI) existuje silná pozitivní vazba (Morgan et al., 2003). Marketingová výkonnost se však může měřit podle objemu prodeje, růstu tržeb a podílu na trhu, zatímco finanční výkonnost lze měřit podle ziskovosti, procentuálního podílu tržeb, návratnosti investic, zisku a růstu.

4.5 Inovativní marketing v kontextu Průmyslu 4.0

Inovace v podnicích, které jsou spojeny s postupnou implementací digitalizace, nabraly turbulentní rychlost. Digitalizace je patrná především ve strojírenství a postupně se implementuje do dalších odvětví. Současná digitalizace je obsahem průmyslové revoluce s názvem „Industrie 4.0“. Řada vyspělých zemí se již několik let zabývá nástupem Industrie 4.0, která zásadním způsobem mění povahu průmyslu, energetiky, obchodu, logistiky a dalších částí hospodářství i celé společnosti. Hlavními cíli jsou další digitalizace, robotizace a automatizace výroby, které společně v ČR spadají pod označení Průmysl 4.0 a zahrnují různá odvětví. I když jsou předpokládány dopady této revoluce celospolečenské, tato podkapitola popisuje, jaké nástroje a dopady podniky predikují v oblasti inovativního marketingu.

Na počátku stál oficiální projekt německé vlády, známý pod názvem Industry 4.0, který byl poprvé zmíněn v roce 2011 na německém veletrhu Hannover Messe. Základy těchto principů se objevily již na přelomu století. Projekt vycházel ze snahy

propojit automatizované výrobní systémy do průmyslového Internetu věcí (IoT – Internet of Things) a dospět tak k optimalizaci nejen výroby, ale celého obchodního modelu. Původní masová produkce již nepřinášela žádnou výhodu, zákazníci mají vlivem vysoké konkurence na trhu stále vyšší nároky a výrobci hledají konkurenční výhodu v jiných oblastech. Na vývoji celého konceptu se podílejí přední německé firmy Siemens, Bosch, ABB, SAP. Oficiální dokument Industrie 4.0 byl veřejnosti poprvé představen v roce 2013 opět na veletrhu Hannover Messe.

V České republice byl v červenci 2015 zahájen program z iniciativy Ministerstva průmyslu a obchodu, Národní iniciativa Průmysl 4.0, který se snaží o spolupráci všech rezortů na podporu zavedení principů průmyslové revoluce (Mařík et al., 2016, s. 29).

V současnosti je Průmysl 4.0 spojován s nástupem automatizace, a především digitalizace do průmyslové výroby. Jelikož se jedná o revoluci, jsou i dopady implementace Průmyslu 4.0 revoluční. Jedná se o realizaci nových přístupů především v technické oblasti. Změny jsou však viditelné a předvídatelné i v dalších oblastech ekonomiky, jako jsou informační technologie, práce s lidským kapitálem a v marketingu (Lasi et al., 2014). Právě v oblasti marketingu dochází k turbulentním změnám v mnoha oblastech, jako je uspokojování individuálních požadavků zákazníka, získávání konkurenční výhody, oblast sdílené ekonomiky, ale i ochrana osobních údajů. Aby fenomén Průmyslu 4.0 byl pochopen ve své plné šíři a nebyl používán jen jako marketingový tah pro budování image podniku, je zapotřebí systematické podpory v ekonomicko-manažerské oblasti, a to především při strategickém rozhodování podniků. Největší tlak na implementaci Průmyslu 4.0 je patrný u německých podniků. Je to dáno i tím, že právě Německo je označováno za původce Průmyslu 4.0 a Česká republika je v zavádění Průmyslu 4.0 na vysoké úrovni, právě díky provázanosti s německým kapitálem.

Česká republika patří k zemím s velmi dlouhou průmyslovou tradicí a ambicí vlády je, aby i její budoucnost zůstala s průmyslem spojena. Čtvrtá průmyslová revoluce je jedinečnou příležitostí k zajištění dlouhodobé konkurenceschopnosti České republiky v globálním prostředí. Ze strany státu je vhodné zejména podporovat realizaci inovativních nápadů podniků a jednotlivců a za tímto účelem využít stávající nabídku nástrojů podpory, která bude specificky uzpůsobena pro potřeby Průmyslu 4.0. Digitální revoluce klade nové požadavky na aplikovaný výzkum a experimentální vývoj. Primárním úkolem v této oblasti je analyzovat potřeby průmyslové praxe a inventarizovat kapacity relevantního aplikovaného výzkumu a jeho růstový potenciál pro účely efektivního zaměření výzkumné aktivity. Velkým potenciálem konceptu Průmysl 4.0 je v neposlední řadě také snížení energetické náročnosti výroby,

umožnění maximálního využití zbytkových materiálů jako vstupních komponent do následného výrobního procesu, vznik technologických řešení pro decentralizované systémy výroby a distribuce energie. Prioritami pro Průmysl 4.0 se v rámci Aliance Společnost 4.0 zabývá Výbor Průmysl 4.0 (DigiCzech, 2019).

Gupta et al. (2016) ve svých studiích tvrdí, že technologie a informace usnadňují marketingové inovace na konkurenčních trzích. Rozšíření, modifikace nebo přeměna stávajících obchodních kanálů pomocí technologií mohou snížit transakční náklady. Výměna informací mezi kupujícím a prodávajícím může usnadnit zkoumání nepředvídatelných příležitostí a identifikaci nových nápadů k řešení náhodných příležitostí. Studie popisuje inovace jako nástroj, který umožňuje manažerům efektivně využívat své zdroje pro rozvoj konkurenční výhody. Nejlepší způsob, jakým některé podniky zlepšují své marketingové iniciativy, je vytvoření nových služeb nebo reformulování stávajících služeb, vytvoření nových distribučních kanálů a objevování nových přístupů k řízení.

Dlouhodobé předpovědi a trendy globálního vývoje ukazují, že **informace, komunikace a mobilní technologie** bude i nadále hrát hlavní roli mezi inovačními technologiemi. Současné trendy zdůrazňují roli sociálních sítí na internetu. Internet je nyní také platformou pro komunikaci mezi stroji a výrobky, protože nabízí kompletní řešení, které přesahuje potenciál a možnosti tradičního zpracovatelského průmyslu. (DigiCzech, 2019)

Mezi TOP 10 strategických technologických trendů patří: Digitální síť, síť zařízení, 3D tiskové stroje, inteligentní stroje, informace o všem, pokročilé strojové učení, autonomní agenti a věci, nová IT realita, adaptivní bezpečnostní architektura, architektura a platformy IoT.

Všechny tyto změny jsou velmi významné a jsou součástí čtvrté průmyslové revoluce. Tato revoluce začala změnami, které společnost nikdy předtím nezažila. Pro lepší pochopení pojmu čtvrtá průmyslová revoluce je třeba si připomenout tři průmyslové revoluce. První průmyslová revoluce byla založena na páře moci a mechanizaci v průmyslu (začátek roku 1784). Druhá revoluce byla způsobena elektřinou a hromadnou výrobou a spojená s „tvrdou automatizací“ (začátek roku 1913). Třetí průmyslová revoluce byla založena na počítačích, a to bylo spojeno s „flexibilní automatizací“ (začátek roku 1969) Nakonec je také současná čtvrtá revoluce založena na automatizaci, která ale je spojena s „kybernetickými fyzickými systémy“ (rok 2013).

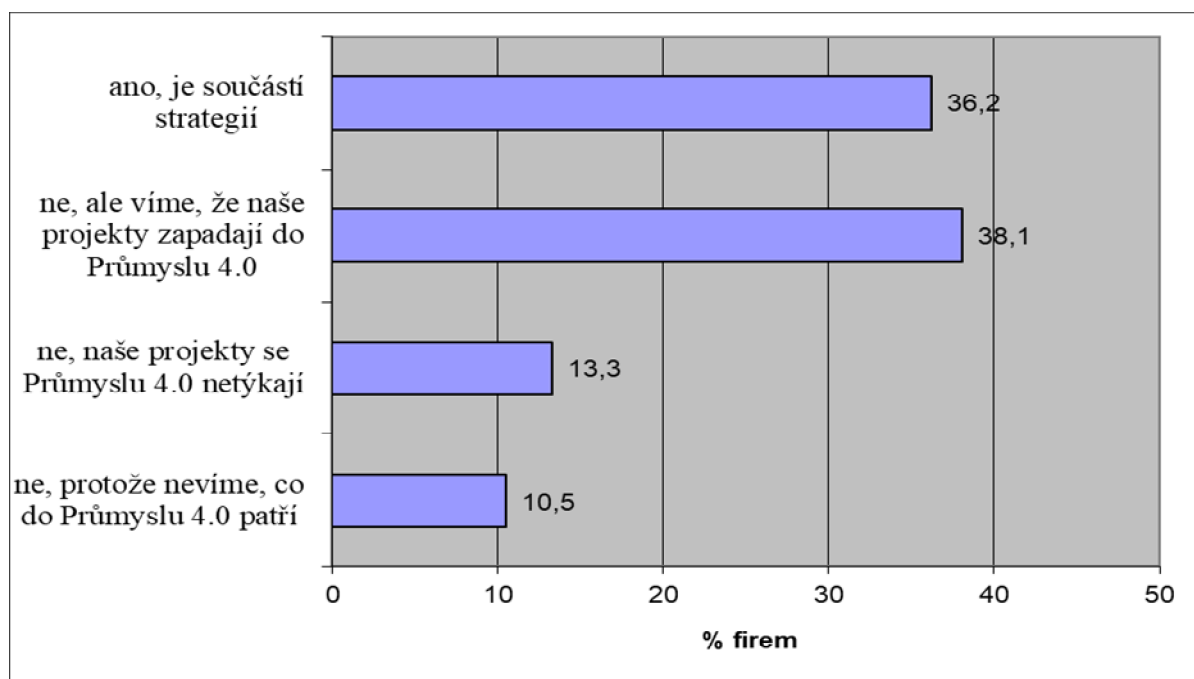
Automatizace, robotizace nebo digitalizace jsou důležité, a znovu klíčovou roli hraje internet ve formě internetu věcí nebo spíše internet všeho. Toto označení je

pokračováním termínu „digitální továrna“, který byl použit v předchozích letech. Základní principy Průmyslu 4.0 jsou proto propojení strojů a systémů a podniky společně vytvářejí inteligentní sítě pro celý hodnotový řetězec, který se může navzájem samostatně ovládat.

Průmysl 4.0 je způsob, jak zlepšit výrobu a procesy, produktivitou práce, odrážející individuální požadavky a krátké termíny dle přání zákazníků. Pomáhá zkrátit dobu vývoje produktu ad-hoc vytvářením sítí v kybernetických systémech, zrychluje flexibilnější rozhodování, optimalizuje vývoj a výrobu.

Informace získané v rámci pilotního výzkumu ohledně připravenosti českých podniků na implementaci Průmyslu 4.0 (Basl, 2017) z vybraných podniků ukázaly, že české podniky mají poměrně vysoké povědomí o existenci Průmyslu 4.0. Tato připravenost se projevuje nejvíce na úrovni vyššího managementu než na průměrné úrovni zaměstnanců. Podnikům stále chyběla vlastní strategie Průmyslu 4.0 a neměly přiřazeny odpovědné osoby, které by se postaraly o další prohlubování principů Průmyslu 4.0. Vyšší penetrace principů Průmyslu 4.0 do podniků byla potlačena nejasnými výhodami a v mnoha případech vysokými náklady spojenými s aplikací řešení průmyslu 4.0. Většina respondentů uvedla, že jejich zaměstnanci si ještě neuvědomují, co tento nový trend přinese (Basl, 2017).

V druhé polovině 2019 realizoval Svaz průmyslu a dopravy České republiky průzkum o zavádění Průmyslu 4.0. Výzkumu se zúčastnilo 105 podniků.



Obrázek 4.5 Využití pojmu Průmysl 4.0 v podnicích

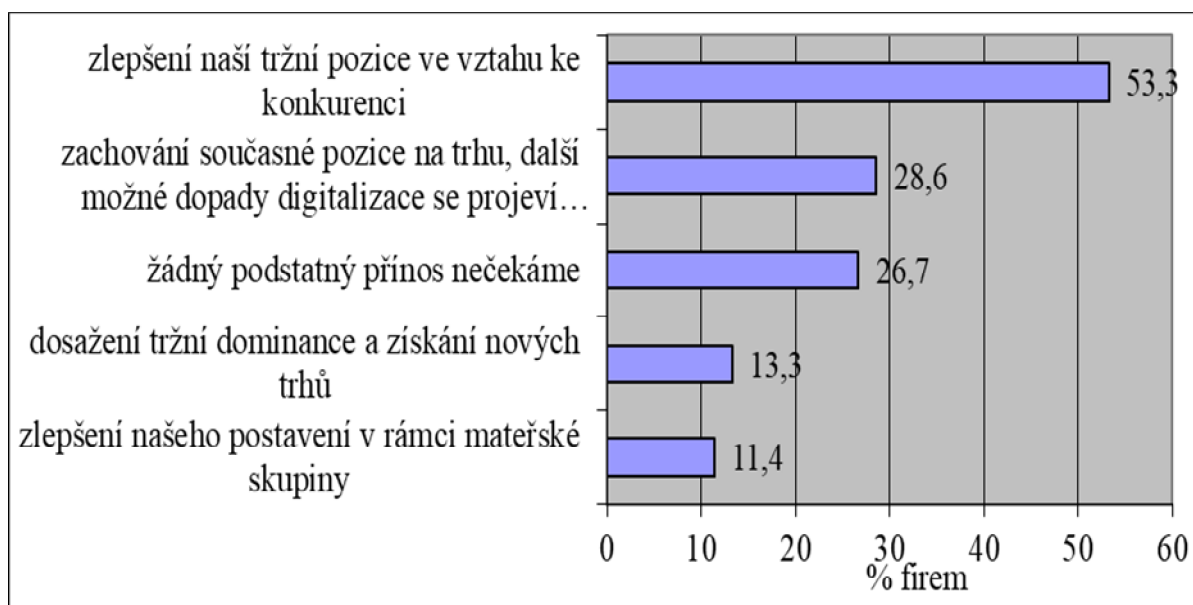
Zdroj: vlastní zpracování dle Stuchlíka (2019)

Jak je vidět na obrázku 4.5, tak pouze 24 % podniků se tímto tématem nijak nezabývá, což je srovnatelné s předešlým výzkumem, publikovaným Baslem (2017).

Jak ale bylo uvedeno, tak podniky už samy na nástup digitalizace připravují své zaměstnance. Aktivnější a připravenější na zavádění prvků Průmyslu 4.0 jsou velké podniky.

Přibližně 36 % respondentů již má zpracovanou digitální strategii, třetina podniků ji zpracovává a třetina se jí vůbec nezabývá. Do implementace Průmyslu 4.0 se pustilo 65 % podniků z vlastního rozhodnutí, protože je to důležité pro jejich budoucnost a 8 % podniků k zavádění prvků Průmyslu 4.0 donutila mateřská společnost nebo odběratelé. Nejčastěji se Průmysl 4.0 uplatňuje ve výrobě tj. 58 %, dále v administrativních činnostech 41 %, v oblasti prodeje a vztahů se zákazníky. Koncepty Průmyslu 4.0 využívá 33 % podniků (Stuchlík, 2019).

Na následujícím obrázku 4.6 je vidět, že polovina podniků očekává zlepšení tržní pozice ve vztahu ke konkurenci. Přibližně 13% respondentů uvedlo, že očekává získání nových trhů a 11% respondentů uvedlo zlepšení postavení v rámci mateřské skupiny.

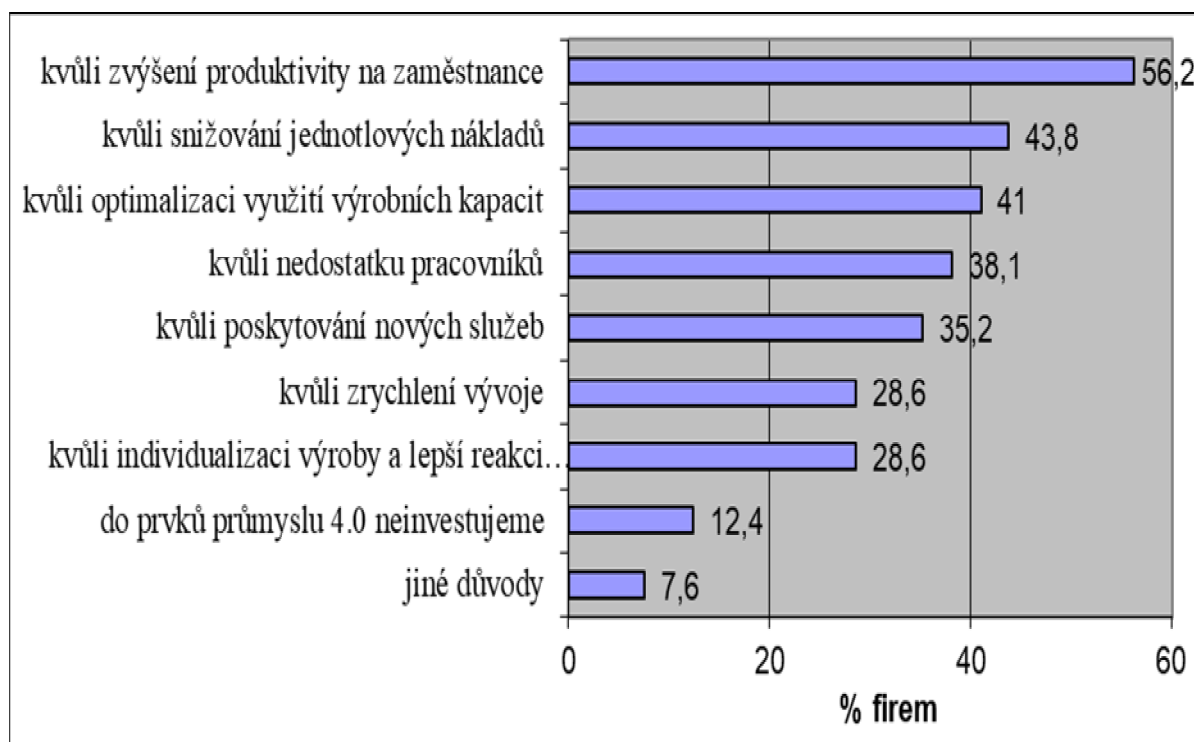


Obrázek 4.6 Očekávané strategické přínosy digitální transformace

Zdroj: vlastní zpracování dle Stuchlíka, 2019

Na obrázku 4.7 je vidět, že přes polovina podniků (56 %) nejčastěji investuje do Průmyslu 4.0, aby zvyšovaly produktivitu na zaměstnance. Jako druhý nejčastější

důvod bylo uvedeno snižování jednotkových nákladů. Přibližně 12 % podniků uvedlo, že do Průmyslu 4.0 neinvestuje.



Obrázek 4.7 Důvody investování do Průmyslu 4.0

Zdroj: vlastní zpracování dle Stuchlíka, 2019

Lze konstatovat, že podniky v ČR se aktivně zabývají digitální transformací a zaváděním prvků Průmyslu 4.0. Polovina podniků chce v příštích pěti letech do této oblasti investovat více peněz. Nejvíce podniků má zatím na zavádění prvků Průmyslu 4.0 vyčleněno do 5 % investičního rozpočtu.

4.5.1 Nástroje inovativního marketingu v kontextu Průmyslu 4.0

Autoři Zezulka a Veselý (2017) inovace v Průmyslu 4.0 rozdělují do tří skupin, které jsou vzájemně propojené a ovlivňující se oblasti:

- Digitalizace a integrace jakéhokoli výrobně-obchodního vztahu. Všechny články výrobního řetězce budou schopné mít všechna potřebná data. To může být velmi užitečné, protože např. výrobci strojů, softwaru a dalších článků výroby a celého výrobně – obchodního řetězce budou schopny vyvíjet své výrobky se znalostmi těch nejnovějších komponent, které výrobci komponent teprve budou vyvíjet a testovat.

- Digitalizace výroby a služeb. Na základě dat dostupných přes cloud budou moci výrobci predikovat např. hrozící výpadek dodavatele elektronických součástek, které jsou potřeba do „jejich“ výroby, stroje nebo zařízení.
- Nové obchodní modely. Vznikají na základě digitalizace a využití big dat, a vedou k přesnému definování a následnému oslovení homogenní cílové skupiny.

Autoři (Basl, 2017; Hermann et al., 2016; Mařík et. al., 2015) se shodují, že Průmysl 4.0 pracuje na šesti základních principech:

1. *Interoperabilita*: schopnost kyber-fyzikálních systémů, lidí a všech komponent Smart Factories spolu komunikovat prostřednictvím internetu věcí a služeb.
2. *Virtualizace*: schopnost propojování fyzických systémů s virtuálními modely a simulačními nástroji.
3. *Decentralizace*: rozhodování a řízení probíhá autonomně a paralelně v jednotlivých subsystémech.
4. *Schopnost pracovat v reálném čase*: dodržení požadavku reálného času je klíčovou podmínkou pro libovolnou komunikaci, rozhodování a řízení v systémech reálného světa.
5. *Orientace na služby*: preference výpočetní filosofie nabízení a využívání standartních služeb.
6. *Modularita a rekonfigurabilita*: systémy Průmyslu 4.0 by měly být maximálně modulární a schopny autonomní rekonfigurace na základě automatického rozpoznání situace.

Přehled základních nástrojů Průmyslu 4.0 byl sestaven a uveřejněn v Národní iniciativě Průmyslu 4.0, kde kolektiv autorů s podporou Ministerstva průmyslu a obchodu sestavil přehled deseti inovativních nástrojů patřících do Průmyslu 4.0 (Mařík et al, 2016).

1. *Systémová integrace*. Je založena na provázání všech článků hodnotového řetězce od dodavatelů přes organizační strukturu samotného výrobního podniku až po distribuci koncovému zákazníkovi. Podmínkou funkčnosti propojení je zpracování dat v reálném čase, sdílení informací a kontinuální komunikace. V současnosti jsou stále tato propojení nedostatečná a málo rozvíjená (Basl a Kopp, 2017).
2. *Analýza velkých dat (Big Data)*. Za velká data se obvykle považují data v rozsahu peta bytů (10^{15} bytů) a více, která jsou v současnosti na hranici schopnosti

databázových technologií. Příkladem jsou obrazová data, textová data z internetu, obchodní, bezpečnostní data, kombinovaná multimodální data. Zpracování velkých dat slouží k optimalizaci vlastní výroby, souvisejících služeb, distribuce. Snahou je zapojit analýzu velkých dat pro snadnější inovace, překonávající levnou masovou produkci. (Obitko a Jirkovský, 2015; Zillner et al., 2014)

3. Autonomní roboti. Jsou to robotická zařízení, která pracují samostatně, a není k jejich řízení potřeba člověk, jsou řízeny programem. Velice často tento typ robotů pracuje ve spolupráci s člověkem, kdy se oba činitelé doplňují. V současnosti se již začínají prosazovat roboti, kteří se dokáží sami učit, a program si vyvíjí sami.
4. Komunikační infrastruktura. Znamená využití bezpečné vysokorychlostní komunikace především prostřednictvím pevných i bezdrátových sítí. Vzniká propojení produktů do sítí, kdy se potřebné informace přenáší mezi zařízeními a stroji v celém výrobním procesu.
5. Datová úložiště a cloudové řešení. Jsou to sítě serverů, z nichž každý má jinou funkci. Cloudová řešení se využívají pro ukládání „big dat“, například pro nestrukturovaná data. Cloudy pomáhají také s plánováním nové výroby. Využití cloudových řešení otevírá možnosti pro růst produktivity a optimalizace nákladů. Velkou výhodou je možnost sdílení informací mezi stovkami poboček jednoho podniku např. o zákaznících, či struktuře prodeje (Wang et al., 2010).
6. Aditivní výroba. Je to proces spojování materiálu dle 3D digitálních dat, nejčastěji vrstvu po vrstvě. Produkt je vyráběn rychle, přesně i nejsložitější tvary např. tisk domu. Aditivní technologie umožňuje vyrábět různorodé díly bez nutnosti zdlouhavé programové přípravy (Burger a Hasse, 2013). V současnosti se již testuje 4D, což je zhotovení 3D produktu, který se později může měnit a přetvářet v čase.
7. Rozšířená realita. Propojuje fyzický a virtuální svět. Rozšiřuje lidské vnímání světa o nové informace, které nebývají snadno a rychle rozpoznatelné. Současné aplikace jsou zaměřeny na chytré telefony a tablety, které umožňují vizualizace virtuální prohlídky, skládání sestav výrobků apod. Využití lze najít ve skladových a logistických operacích (čtení čárových kódů), v dopravě (informace o provozu), v servisu (vizualizace komponent).
8. Senzory – Sensorika zahrnuje metody a nástroje měření a snímání rozličných veličin, které jsou důležité v systému průmyslové automatizace.

9. Kybernetika a umělá inteligence poskytuje klíčové technologie pro řešení systémů Průmyslu 4.0. Jedná se o principy organizace, řízení, rozhodování, postupy k integraci autonomních systémů.
10. Nové technologie. V procesu Průmyslu 4.0 budou své uplatnění nacházet dosud nevyužité technologie a budou vznikat technologie nové především v oblastech biotechnologií, informačních technologií a genetických technologií. (Basl a Doucek, 2019).

Následně byl z literární rešerše sestaven přehled několika nejvýznamnějších marketingových inovací současnosti, jak je vnímají světoví autoři:

- **Digitální marketing.** Zahrnuje v sobě veškerou marketingovou komunikaci operující na základě digitálních technologií. Trendy digitálního marketingu jsou:
 - Umělá inteligence. Vyhodnocuje autonomně chování uživatelů na sociálních sítích. Na webových stránkách se automaticky přizpůsobuje obsah tomu, kdo je na stránce. Umělá inteligence se využívá na psaní newsletterů, či příspěvků na Facebooku, čímž se zvyšuje proklikovost o desítky procent. (Lu et al., 2018; Tiago a Verissimo, 2014)
 - Konverzační marketing. Umožňuje zapojit člověka do přirozené komunikace, dialogu, a díky tomu posílit značku a ve finále zvýšit prodeje. Jedná se o konverzaci se zákazníkem v reálném čase pomocí Chatbotů. Chatboti zjistí vše, co zákazník chce a dokáže pro něj připravit specifickou komunikaci (Hancock et al., 2019).
 - Osobní značka/influencer. Nejčastěji je to spojeno s videem a youtubery. Lidé nechtějí sledovat podniky, ale chtějí sledovat jiné lidi, kteří jsou něčím zajímaví. Tím pádem vzniká „influencer“. Dnes dostává „influencer“ odměnu za svůj vliv a product placement. (Gross a Wangenheim, 2018).
 - Optimalizace pro vyhledávače (SEO). Již to vypadalo, že sociální sítě zrušily SEO, ale SEO je stále velice důležité a jeho důležitost začala opět růst. Linkbuilding, který se používá pro SEO je zaměřený na kvalitu obsahu, firemní blog s videy a komentáři a reakcemi klientů. Při hlasovém vyhledávání pouze první pozice vede ke konverzi (Baye et al., 2016).
 - Všudypřítomnost. Zákazníci používají více kanálů naráz a podniky svoji komunikaci musí rozprostřít do všech typů komunikačních kanálů. Jedná se o koordinované propojení všech kanálů, emailing, Youtube, Instagram,

Facebook, WhatsApp, blog s profesními sítěmi jako LinkedIn (Schivinski a Dabrowski, 2016).

Nástroje pro sociální média. V obchodním světě stále platí to, že slovo z úst je jedním z nejdůležitějších nástrojů, které má podnik k dispozici. Online hodnocení mají mnohem větší vliv, než jakákoliv jiná forma osobního doporučení, zejména pokud se jedná o sociální média. Na sociálních médiích se vyskytuje spousta dobrých, ale i špatných recenzí, je tedy důležité mít šikovný zákaznický servis tým, který v případě potřeby „uhasí požáry“.

Přizpůsobení digitálnímu věku. Každý spotřebitel si přeje, aby s ním bylo zacházeno jako s jednotlivcem. Nejlepší způsob jak přidat personalizaci je možnost nabídnout přizpůsobený katalog pro klienty a zákazníky zavedením speciálního portálu, který umožňuje zákazníkům přizpůsobit seznamy přání. Dále lze také zajistit, aby emaily s nabídkou zboží či služby byly adresovány každému jednotlivě a byly specifické pro jejich zájmy.

- **Internetový marketing.** Na rozdíl od digitálního marketingu vyžaduje vždy připojení k internetu. Ren et al. (2009) poukazují na to, že internetový marketing a marketingové vztahy se v nedávné době staly hlavním zaměřením marketingových inovací, které podniky používají s cílem dosáhnout udržitelné konkurenční výhody. Podobně to uvádí Prahalad a Ramaswamy (2004) a Son et al. (2012), kteří tvrdí, že internet změnil způsoby života lidí.

Počet domácností v ČR, které mají přístup k internetu, se za posledních pět let zvýšil ze 73 % (2015) na 81 % (2019). Dále je důležité poukázat na fakt, že roste počet uživatelů internetu, kteří k připojení používají mobilní telefon. V roce 2015 mělo v ČR přístup k internetu přes mobilní telefon pouze 37 % obyvatel starší šestnácti let. V roce 2019 tomu již bylo 64,5 %. Průměrně tento počet uživatelů vzroste o 7 % ročně. Podíl na sociálních sítích v dané socio-demografické skupině činil 54 % (ČSÚ, 2019).

- **Vztahový marketing.** Zaměřuje se na dlouhodobé výsledky s cílem poskytnout zákazníkům dlouhodobé hodnoty a vytvořit vysokou loajalitu zákazníků prostřednictvím budování vztahů na mnoha úrovních ať už ekonomické, společenské, technické nebo právní. Orientuje se na užitek produktu z dlouhodobého hlediska. Preferuje intenzivní kontakt se zákazníkem s důrazem na vysokou zodpovědnost vůči němu (Kotler, 2007). V současné době existuje v rámci použití e-commerce možnost aplikace, která umožňuje propagovat další

položky k prodeji (zákazníkovi se nabízí automaticky další podobné produkty a sdružují se na jednom místě. Jedná se o zvýšení prodeje a zároveň z pohodlnosti nákupu na e-shopu).

- **Mobilní marketing.** Mobilní zařízení se v této digitální éře staly prominentním produktem a mnoho uživatelů je používá k provádění nejčastějších různých každodenních úkolů. Mobilní zařízení například umožňuje uživatelům kontrolovat e-mail, odesílat a přijímat rychlé zprávy, kontrolovat položky kalendáře, dělat poznámky, procházet internet, hrát hry či provádět libovolný počet věcí pomocí aplikace. Jednou takovou aplikací je právě *mobilní peněženka, která se stává nedílnou součástí téměř každého mobilního zařízení. M-peněženka je způsob platby, jenž umožňuje uživateli zaplatit jeho mobilním zařízením.* Jejím hlavním cílem je poskytnout pohodlí a bezpečnost. Pro uživatele se ale také stává i hrozbou z důvodu podvodů, krádeží dat apod. při používání technologií v dnešní době. Většina Čechů kromě bezhotovostních karet čím dál více využívá placení telefonem. V listopadu 2019 z průzkumu společnosti Mastercard vyplynulo, že mobilní platby používá v obchodech či restauracích třetina Čechů a více než polovina z nich takto platí prakticky neustále. Dalo by se říci, že mobilní placení bylo v 2019 konkurenční výhodou. Osm procent respondentů průzkumu zvažovalo změnu banky, protože ta jejich mobilní platby neumožňovala. Tři procenta tak již učinila. (Novinky.cz, 2019)

Mobilní marketing bývá využíván i jako forma reklamy, která se zobrazuje na mobilních zařízeních, zpravidla telefonech či tabletech. Velký nárůst obliby Smart telefonů s velkým displejem způsobil i rostoucí význam mobilního marketingu. Pro mobilní marketing lze aplikovat zkratku MAGIC: (Mobile, Anytime, Globally, Integrated, Customised). Znamená to využití všech možností digitálního marketingu na mobilním zařízení. Lze tak na zákazníka působit 24 hodin 7 dní v týdnu (Kaplan, 2012).

Tyto a další marketingové inovace využívají podniky pro sestavení strategie, která plní určitý cíl. Cílem je tvorba nových produktů a služeb, které zaplňují mezery na trhu a uspokojují potřeby a požadavky zákazníků. Podnik díky implementaci marketingové inovace může objevit nové využití produktů a služeb, nové tržní příležitosti a nové skupiny potenciálních zákazníků.

Autoři Cummins et al., (2000); Ohtonen, (2013); Zborková a Dvořáková, (2011) doplňují, že využití těchto marketingových inovací může plnit mnoho různorodých cílů jako je zavedení nových metod podpory prodeje, zlepšení v oblasti balení

výrobků, inovace v marketingové komunikaci, či nové využití médií. Je patrné, že rozsah inovačních aktivit v podnicích determinují finanční zdroje, náročnost zavedení inovace na lidské zdroje, časová náročnost a externí faktory, jakými jsou například politické podmínky, náhled veřejnosti na případné investice, související se zavedením inovace (Lovichová, 2014).

Oblasti inovativního marketingu mají progresivní vývoj, lze mezi ně řadit například: personální marketing, astroturfing, ambient marketing, guerilla marketing, ambush marketing, buzz marketing, viral marketing, product placement, mobilní marketing, event marketing, word of mouth marketing, neuromarketing, geomarketing, behaviorální marketing a další. Tyto nové oblasti rychle vznikají a jejich definice a členění jsou často nejednotné. Samostatnou oblastí inovativního marketingu jsou sociální média, která jsou fenoménem 21. století. Sociální media jsou místem, kde podniky mohou využívat veškeré nástroje marketingového mixu. Ve spojení s mobilním marketingem mohou téměř nepřetržitě působit na přesně specifikovaný segment zákazníků. Díky implementaci inovativního marketingu může podnik získat konkurenční výhody a tím dosahovat konkurenceschopnosti na trhu. Všechny prezentované oblasti inovativního marketingu však spadají do strategického rozhodování podniků a jejich marketingových oddělení. Taková inovace je částečně založena na nepřetržitém posuzování dynamických trhů v boji proti hrozbám ze strany substitutů a potenciálních konkurentů. (Chuwiruch, Jhundra-Indra a Boonlua, 2015).

4.5.2 Dopady marketingových inovací v kontextu Průmyslu 4.0

Dopady nástupu Průmyslu 4.0 se již v podnicích projevují. Hlavním dopadem jsou ekonomické výsledky podniků, které lze měřit z hlediska účetních ukazatelů, jako jsou peněžní toky a ziskovost. Navíc O'Sullivan a Abela (2007) uvádějí, že marketingová výkonnost je měřena návratností aktiv (ROA) a návratností investic (ROI).

$$\text{Rentabilita aktiv (ROA)} = \frac{\text{Zisk}}{\text{celková aktiva}} \times 100 (\%)$$

$$\text{Návratnost investic (ROI)} = \frac{\text{výnos} - \text{investice}}{\text{investice}} \times 100 (\%)$$

- $ROI > 0 \%$ – investice se navrátila a procenta nad 0 znamenají zhodnocení dané investice.
- $ROI < 0 \%$ – ztrátová investice, procenta pod 0 znamenají ztrátu. -100 % znamená úbytek celé investice.

Marketingová výkonnost se také může měřit podle objemu prodeje, růstu tržeb a podílu na trhu, zatímco finanční výkonnost lze měřit podle ziskovosti, procentuálního podílu tržeb, návratnosti investic, zisku a růstu zisku. Nejsou to však pouze ekonomické dopady, ale celá řada dopadů, jež jsou spojeny s Průmyslem 4.0. Dopady inovativního marketingu spojeného s Průmyslem 4.0 lze rozdělit do tří částí (MPO, 2016):

- **Integrace horizontální** (hodnotového řetězce). Plná počítačová integrace veškerých aktivit v podniku, zabezpečujících vše od podání objednávky přes zásobovací řetězec, vývoj a výrobu až po expedici a distribuční síť.
- **Integrace vertikální** (vnitropodniková). Od nejnižší úrovně řízení strojů v reálném čase (s reakcemi do desítek milisekund) přes plánování a rozvrhování výroby a ERP systémy (plánování podnikových zdrojů) až k rozhodování na nejvyšší úrovni.
- **Integrace inženýrské podpory** (životního cyklu výrobku) napříč celým inženýrským řetězcem. Od výzkumu, vývoje, prototypování a rozvrhování výroby až po inženýrské ošetření celého životního cyklu výrobku.

Mezi klíčové dopady inovativního marketingu podle Muangkhota a Ussahawanitchakita (2015); Pereira a Romero (2017) patří:

- **Nárůst produktivity práce.** Pro výpočet produktivity práce jsou důležité počet výrobků/služeb a čas na výrobu. Průmysl 4.0 vede k dramatickému zvýšení produktivity, tedy výraznému zkrácení doby práce na stejný objem výroby. Především dochází ke kompletnímu propojení výrobního procesu, a to včetně vývoje a následného servisu. V továrnách se budou stroje ovládat samy pomocí senzorů, čteček a kamer. Roboti se automaticky přihlásí údržbářům o revizi. Výrobní proces se celkově urychlí a zpřesní a produktivita výroby se tak celkově zvýší. (Korbel, 2015) Distribuční kanály se zkrátí, bude stačit vydat pokyn do výroby, který podnik obdrží od zákazníka a stroje se samy přihlásí k práci.
- **Vznik nových obchodních modelů.** Jedná se o základní princip podnikání, způsob jak podnik vytváří a získává hodnotu z poskytování svých služeb nebo prodeje výrobků. Nové obchodní modely jsou spojeny s autonomní robotizací ve

strojírenství. Průmysl 4.0 vede k novým obchodním modelům především spojených s Direct sellingem (Burmeister et al., 2016).

- **Zánik „klasických“ pracovních míst a vytváření „nových“ pracovních pozic.** S nástupem Průmyslu 4.0 přijdou o práci hlavně lidé, kteří se věnují automatizované činnosti. Nejde jen o dělníky u pásové výroby, ale o všechny, kteří pracují rutinním způsobem. Přesto masivní nezaměstnanost nehrozí. Vznikne totiž řada nových pozic ve službách nebo v oborech, kde je potřeba vyrábět zboží na míru.
- **Nové pracovní postupy.** Robotizace procesů, spojení s IoT a další nástroje Průmyslu 4.0 vede ke značným změnám v pracovních postupech. Většinou se jedná o zjednodušení výroby. Změna pracovních postupů pak souvisí se změnami v organizaci práce. To vše se promítne do změn v organizačních strukturách podniků a opouštění klasických liniových modelů (Strange a Zucchella, 2017).
- **Nové komunikační systémy.** Jedná se o modely, které nejsou lineární, ale jsou to kruhové, síťové modely. Díky sociálním sítím, platebním kartám a dalším zanecháváním stop na internetu, mají podniky dokonalé informace o každém jednotlivci. Pomocí zpracováním „big dat“ mohou dokonale poznat chování svého zákazníka a přizpůsobit mu komunikační mix přesně na míru a tím docílit větší spokojenosti. (Wollschlaeger et al., 2017) Velkou roli v komunikaci hraje Internet of things (Internet věcí), díky kterému dojde k napojení domácností na internet.
- **Zvýšení bezpečnosti práce.** Tento dopad je spojený se zrušením dělnických pozic, kde je největší riziko pracovního úrazu. Tím, že se riziková práce nechá robotům, dochází k významnému zvýšení bezpečnosti práce (Barreto et al., 2017)
- **Zvýšení konkurenceschopnosti.** Konkurenční strategie podniků zapojených do Průmyslu 4.0 je především kvalita spojená s přesností zpracování. Na druhou stranu Průmysl 4.0 vede k vyšší efektivitě výroby a snížení celkových nákladů. Konkurenční výhodou pak může být i cena (Mrugalska a Wyrwicka, 2017).
- **Zvýšení Public relations.** Zapojení podniků do Průmyslu 4.0 využívají podniky v marketingové komunikaci. Prezентují uplatňování inovací, a tím si budují lepší značku zaměstnavatele, což vede k zajištění lepšího lidského kapitálu. Prezентace uplatňování Průmyslu 4.0 v médiích pak vede k lepší image ve vztahu s širokou veřejností (O'Sullivan a Abela, 2007).
- Dopady Průmyslu 4.0 lze spatřit i v **exponenciálním nárůstu dat, tzv. Big dat.** Právě využívání informačních a komunikačních technologií pomáhá podnikům v jejich řízení, zvyšuje úroveň jejich konkurenceschopnosti a posouvá podnik ve

svých aktivitách k vyšší kvalitě. Big data se významně uplatňují i v podnikovém CRM, kde pomáhají k udržování dlouhodobých prospěšných vztahů se zákazníky. Marketing masivní data dokáže zpracovávat, což vede k dokonalejšímu poznání zákaznických potřeb a přesnějšímu cílení marketingové strategie. Základním zdrojem dat jsou také sociální média (Ungerman a Dědková, 2017).

Dále byl prokázán Ungermanem a Dědkovou (2017) příznivý dopad na zvýšení prodeje a snížení nákladů, což je z velké části spojeno s digitalizací, která se v dnešní době velice rychle rozvíjí. Prostřednictvím on-line připojení jsou potřeby okamžitě zaneseny přímo do tvorby výrobku nebo na výrobní linku. To umožní jednotlivcům uspokojit potřeby za velkovýrobní cenu. Dopadem je výrazné zvýšení produktivity a v závěrečné fázi vyšší konkurenceschopnost.

4.6 Zapojení spotřebitelů do inovativního marketingu

Spotřebitelé sami jsou hlavním zdrojem marketingových inovací.

Nikoliv anonymní trh.

Kotler (2005)

Kdo však inovace v marketingu požaduje nejvíce a kdo je hnacím motorem inovačního procesu jsou spotřebitelé a jejich specifická přání. Přestává platit představa o spotřebitelích jako o pasivních konzumentech. Marketingoví pracovníci si musejí uvědomit, že spotřebitelé a jejich požadavky a přání jsou hlavním zdrojem inovací v marketingu.

Většina spotřebitelů inovace vítá a následně je komentuje. Tím vzniká komunikace mezi spotřebitelem a podnikem. Jsou to většinou mladí spotřebitelé, kteří se novinek na trhu nebojí a sami je i vyhledávají. Tito spotřebitelé jsou pro většinu podniků cílovou skupinou v jejich oblasti, ať už se jedná o elektroniku, automobilový průmysl, módu a další.

Aktivní integrace spotřebitelů do inovačního procesu je důležitá při získávání nových produktových nápadů, při jejich hodnocení. Toto zapojení vyžaduje, aby nešlo jen o formální příjem či analýzu informací, ale o informace získané přímým kontaktem a spoluprací se spotřebiteli. Zároveň je potřeba přizpůsobit se neustále prohlubující se segmentaci, dosahující až osobních vztahů. Možné metody zapojení spotřebitelů do inovačního procesu popisuje Tomek a Vávrová, (2009). Např. učení systémem pokus – chyba, metoda s využitím vůdčích zákazníků, produktová klinika, analýza preferencí.

Košťuriak a Čal' (2008) si kladou otázku, jak inovovat výrobek, aby byl v souladu se zákazníkem. Tento proces je znázorněn v tabulce 4.3.

Tabulka 4.3 *Proces inovace nového výrobku*

Proces inovace výrobku	Metody
Definování zákazníka - tržních segmentů ↓	Analýza trhu, analýza požadavků zákazníka
Definování konkrétních požadavků zákazníka ↓	Fyzikální, nebo technické omezení, hledání optimalizace, příležitostí, minimalizace rizik
Analýza trendů na trhu ↓	Evoluční trendy, prognózy, životní styl, nové objevy
Analýza produktu ↓	Analýza struktury produktu, myšlenkové mapy
Analýza funkcí a parametrů nákladů ↓	Omezení chybějící funkce, párové porovnání, nákladová analýza
Definování protiřečení a hledání inovace ↓	Brainstorming, matice protiřečení
Technické řešení – vývoj, testování ↓	Využití technologií pro modelování a simulace
Uvedení na trh	Projektové řízení

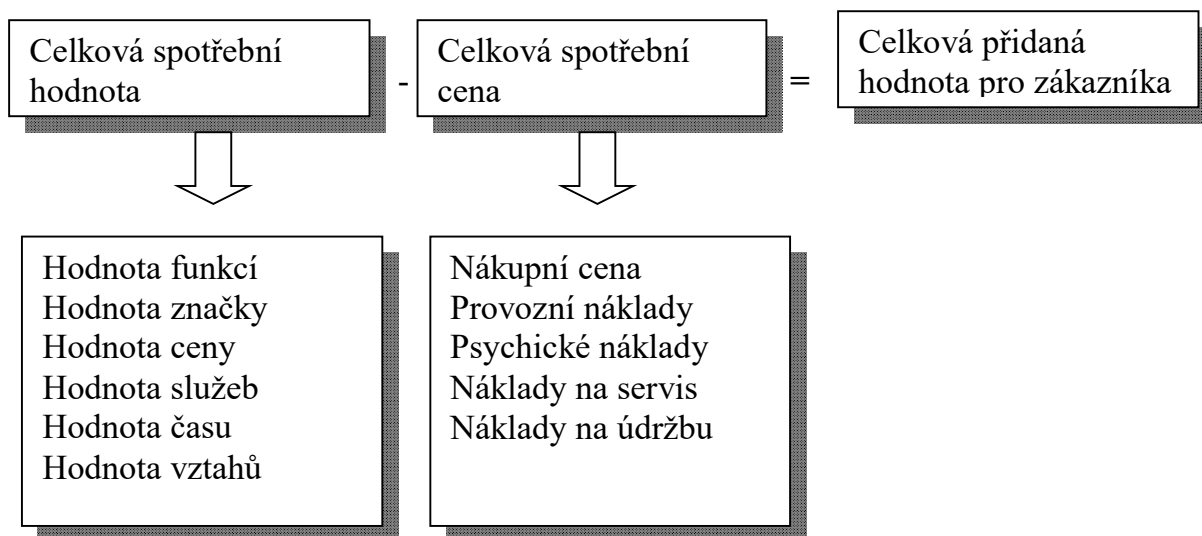
Zdroj: vlastní zpracování dle Košťuriaka a Čal'a (2008)

Je třeba si uvědomit, že není možné úspěšně inovovat výrobek bez silné vazby na trh a zákazníka, stejně jako na důležité podnikové procesy. Tento proces je platný nejen pro inovaci výrobku ale i další marketingové inovace. Zatímco procesní, marketingové a organizační inovace jsou zaměřeny na vnitropodnikové faktory, jako jsou náklady, kvalita, produktové inovace jsou zaměřeny na hodnotvorný proces ve vztahu k trhu, poskytování nových výkonů (Tomek a Vávrová, 2009).

Celým procesem vývoje nového výrobku se prolíná myšlenka tvorby hodnoty pro zákazníka.

$$\text{Hodnota pro zákazníka} = \frac{\text{Užitečné funkce}}{\text{Náklady} + \text{škodlivé funkce}}$$

Hodnota pro zákazníka je souhrn užiteků a benefitů pro zákazníka minus jeho náklady. Hodnota má svou strukturu a zákazník ji vnímá jako součet určitých užiteků, které ze vztahu s prodávajícím a koupí výrobku získá. Pro zákazníka má hodnotu celková funkčnost produktu, ale i hodnota služeb, hodnota času. Zákazník si cení také hodnoty vztahu, který naváže s prodávajícím v podobě přílivu informací o novinkách, zpětné vazby o jeho spokojenosti, či způsobu placení. Z hlediska inovací mají všechny složky hodnoty prostor pro odlišení a konkurenční výhodu, jak je vidět na obr. 4.8



Obrázek 4.8 *Struktura hodnoty pro zákazníka*

Zdroj vlastní zpracování dle Košturiaka a Chal'a (2008)

Pro provedení marketingové inovace jsou důležité:

1. Dobrá analýza a správné směřování (trh, požadavky). V této části projektu dominují zkušenosti a poznatky lidí z obchodu a marketingu. Výsledkem je analýza, která obsahuje protiřečení (vyšší kvalita versus nižší náklady).
2. Řešení protiřečení. Jde o výsledek vyřešeného požadavku zákazníka. (Někdy řešení mohou být překvapivě jednoduchá).
3. Samostatné technické řešení problému. Některé inovační procesy začínají až třetí fází, kdy chybí analýza zadání a vyřešení klíčových protiřečení. Takové projekty jsou často neúspěšné. (Košturiak a Chal', 2008)

Lidé v novém digitálním věku např. očekávají, že budou moci jednoduše a bezpečně nakupovat kdykoliv, kdekoliv a jakkoliv. Nová platební řešení ve formě bezkontaktních technologií už dávno nejsou nedostupné. Inovace zahrnující bezkontaktní platby a mobilní peněženky, jako například MasterPass, které se staly

spolehlivou platební metodou pro spotřebitele i pro obchodníky. Marketingoví pracovníci pro naplňování svých strategií používají nástroje marketingového mixu. Jestliže se lze na marketing dívat z pohledu zákazníků, je vhodnější využít marketingový mix 4C, který je složen z Customer Value, Communication, Convenience and Cost (hodnoty pro zákazníka, komunikace, pohodlí a náklady). Inovativní marketingový mix je založen na datech a jejich pokročilém zpracování (big data). Díky tomu je možné se přizpůsobit individuálně každému zákazníkovi. Jako hlavní zdrojovou základnou dat jsou sociální média, kde lidé zanechávají obrovské množství informací. Využití těchto big dat je však spojeno s jejich masovým nárůstem a jejich přístupem k uloženým datům.

Současné komunikační technologie včetně sociálních sítí umožňují vytvářet platformy pro **sdílení těchto inovací**. Jejich autoři je často dávají k dispozici prostřednictvím internetu, ať již bezplatně nebo za poplatek. Vzhledem k tomu, že lze sledovat počet stažení, se tímto způsobem poměrně brzy ukáže, zda je o ně zájem. Toto virální šíření je vlastně **průzkumem trhu**, jehož výsledky jsou k dispozici komukoliv, kdo je dokáže využít.

Podniky ale také mohou kontaktovat spotřebitelské komunity (sítě) nebo samy vypisovat soutěže, aby daly impuls k inovačním aktivitám a třeba je i usměrnily. **Za příklad netradiční inovativní propagace, která měla angažovat zákazníky** a měla značný dosah v tuzemských médiích, lze považovat marketingovou kampaň, kdy v online prostředí byla uváděna v roce 2017 kampaň s Fidorkou s názvem „Vykutálené rivalky“. Pro tento reklamní tah využila firma Mondelez personifikaci produktu. Jedná se o předávání schopností a vlastností živých bytostí věcem neživým. V tomto případě produkt v podobě čokoládové oplatky „ožil“, přibyl mu lidské rysy v podobě očí, pusy, rukou a nohou. Firma se tak snažila navázat autentický vztah se zákazníkem. Celá kampaň byla postavená na formě hlasovací soutěže. Dne 1. 4. 2017 bylo oznámeno, že nejméně populární příchut' bude odstraněna z trhu. Každá z Fidorek účinkovala v krátkých videospotech, kde se snažila zákazníka přesvědčit, že je tou nejlepší příchutí. Když se zákazníci v polovině roku dozvěděli, že má být z trhu stažena modrá Fidorka, strhla se vlna nesouhlasu. Lidé začali podepisovat petice, ostře komentovali příspěvky na sociálních sítích apod. Pro firmu to však znamenalo krátkodobé zvýšení poptávky po modré Fidorce a navýšení obrátu prodeje (Martíšková, 2017).

Jedním z důvodů, proč by se podniky o marketingové inovace měly zajímat, je, že prototypy a testování jsou velmi nákladné; uživatelé tu nejnákladnější a nejriskantnější část v podstatě provedou za ně a na vlastní náklady. Podniky si pak mohou zvýšit svou míru úspěšnosti tím, že se zaměří na již "odzkoušené" inovace,

často i do jisté míry prověřené na trhu. Už proto by bylo dobré v některých ohledech změnit firemní politiku.

Inovace jsou nedílnou součástí moderních ekonomik a v době současné hospodářské krize nabývají na ještě větším významu. Nejen, že pomáhají zůstat evropským zemím konkurenceschopnými v globální ekonomice, ale pomáhají vytvářet nová pracovní místa a zlepšovat kvalitu života občanů Evropské unie.

Podnik musí sledovat, nakolik výrobky odpovídají dnešním potřebám a požadavkům zákazníků. Inovace představuje systematické využívání příležitostí, a to nejen v technice, ale ve všech oblastech lidské činnosti. Inovace jsou stále rychlejší a pružnější – jedinou jistotou je nejistota. **Chytrý nápad** je nejčastějším zdrojem inovací, avšak také nejméně úspěšný a rizikový. Není však založen na vytrvalosti.

Inovace a podnikavost jsou proto právě tak potřebné ve společnosti jako v ekonomice, jako v institucích veřejné správy. Od vedoucích pracovníků to vyžaduje, aby z inovací a podnikavosti učinili také zcela normální, průběžnou a každodenní činnost.

Inovace a inovační podnikání jsou dva různé pojmy. Inovace znamenají zdroj podnikatelských nápadů, inovační podnikání znamená zacílení na vysoké zisky. Inovační podnikání je charakterizováno základními otázkami: Co (výraz inovačního podnikání), proč (technické zhodnocení, posunutí v před), kdy, kde (vlastní podnik, inkubátor), jak a za kolik. Inovace představují komplexní podnikatelský fenomén prostřednictvím využití a realizace intelektuálního kapitálu podniku. Jejich cílem je maximalizace uspokojení potřeby a požadavků zákazníků.

Inovace musejí být zacílené na zákazníka a přidanou hodnotu. Cíle se naplňují strategií, která zajišťuje jednoznačný směr chování a reagování na nastalé situace.

Tato otevřenější perspektiva inovačního procesu znamená, že inovace a orientace na zákazníky nejsou v konfliktu, přestože představují napětí, které vyžaduje velkou pozornost. Aplikace řešení, která spotřebitelům pomohou seznámit se s koncepty a vytvářet zkušenosti, může být mimořádně užitečná, ale vývojáři produktů se musí také dozvědět o požadavcích spotřebitelů a dozvědět se více o produktu a jeho potenciálních trzích a získat přínos pro zlepšení (Heiskanen et al., 2007).

Z rešerší vzešel seznam oblastí, které jsou spojovány s inovativním marketingem, Průmyslem 4.0 a konečnými spotřebiteli. Výsledný seznam je sestaven pomocí syntézy různých autorů (Hermann et al., 2016, Basl a Kopp, 2017, Zillner et al., 2014, Obítka a Jirkovský, 2015)

Nástroje inovativního marketingu, působící na spotřebitele:

- Využití virtuální a rozšířené reality pro zkoušení výrobků,
- IoT - Internet of Things,
- 3D tisk produktů,
- Zapojení zákazníků do tvorby produktu (Engagement marketing).
- Marketing cílený na jednotlivce, vliv sociálních medií. **Twitter** používá spousta známých osobností, **Facebook** je nejpoužívanější platformou v ČR. Většinou si uživatelé sdílí něco, co je pro ně zajímavé navzájem. **Instagram** je také velice používaný, propojuje lidi i z jiných zemí, informace o produktu se může dostat do zahraničí na nové trhy, k novým zákazníkům.
- Virtuální měny.
- Platba přes aplikace telefonem.
- Mobilní marketing. V poslední době je možné potencionálního zákazníka kontaktovat přímo, a to dokonce zprávou sms. Ta může obsahovat časově omezenou nabídku nebo možnou slevu.
- Nákup zboží přes aplikace v chytrých zařízeních.
- Využití dronů při doručování produktu, (autonomní distribuce)
- Product placement na sdílených multimédiích.
- Pořádání marketingových eventů.
- Ekodesing a multifunkčnost obalu.
- Věrnostní programy pro zákazníky.
- Společenská odpovědnost firem.

Dopady implementace inovativního marketingu, které vznikají v kontextu Průmyslu 4.0. na spotřebitele lze rozdělit na kladné a záporné dopady. Mezi kladné dopady inovativního marketingu lze zařadit:

- zvýšení **dostupnosti produktů**. Nástroje inovativního marketingu, jako jsou mobilní aplikace, zvyšují dostupnost a pohodlí pro zákazníky. Dostupnost produktů a možnost online objednávání 24 hodin, 7 dní v týdnu je kladným dopadem inovací.

V digitálním marketingovém prostředí jsou zákazníci úzce vtaženi do on-line marketingového procesu. Příkladem tvorby výrobku v digitálním prostředí mohou být internetové konfiguratory. Zákazníci si mohou on-line sestavit vlastní výrobek šitý na míru. V této souvislosti lze hovořit o tzv. spoluutvářecím marketingu, který umožňuje oběma stranám, zákazníkovi i marketérovi, interakci v oblastech designu výrobku, výroby a spotřeby výrobku a služeb. Toto je možné pouze u dražších výrobků. Dnešní digitální doba nabízí 3D prohlídky výrobku, různé animace výrobku ve flash formátech, ale mnoho lidí si nákup výrobku bez fyzického kontaktu s ním nedokáže představit (Pilík, 2008).

- **Snižování cen a cenové akce** jsou dalším kladným dopadem z hlediska spotřebitelů. Jak uvádí Nagle et al. (2016), díky inovativnímu marketingu, kdy zákazník má dokonalý přehled o cenových nabídkách, dokáže nakoupit za nižší ceny než dříve. Existují však výjimky v některých segmentech, kde konkurenční prostředí má znaky monopolu nebo oligopolu.
- **Snazší hledání informací** je dalším kladným dopadem marketingových inovací. Podle Wanga et al. (2016) sociální sítě ve spojení s mobilním marketingem jsou nejvýznamnějším zdrojem informací. Prodejce se snaží spotřebitele informovat o možných nákupech. Informovaný spotřebitel je následně více náchylný ke koupi výrobku, více informací pak může být impulzem pro určitou akci.
- **Možnost výběru platební metody**, jež je založena na bezhotovostním styku. Dnešní elektronické formy jako platba platební kartou, bankovním převodem či SMS platby jsou již považovány za standardní. Firmy, především e-shopy, však vstupují se zcela novými formami, jako například PaySec, PayU, PayPal nebo Moneybookers. Tyto metody plateb odbourávají nedůvěru zákazníků při platbách na internetu a zajišťují jim ochranu při platbě.

Na druhou stranu inovativní marketing sebou přináší i negativní dopady.

- Obecným trendem v České republice je větší zaměření na **konzumní přístup k životu**. Marketéři díky lepším znalostem o spotřebitelích, kteří na sociálních sítích odhalují své koníčky či spotřebitelské chování, dokáží lépe cílit a následně uspokojovat lépe potřeby a přání spotřebitelů. Často dochází ze strany spotřebitele k nákupu produktů, které nepotřebuje. Důsledkem toho spotřebitel udělá něco, co nezamýšlel a k čemu v konečném dopadu nepřímo

donucen. Působení marketingu na spotřebitele tak lze označit jako negativní. Ze strany prodejce se jedná o činnost pozitivní.

- Negativním dopadem je výrazný nárůst **elitářství**. Je to dáno zvyšující se důležitostí značek. Jedná se o jeden z možných negativních efektů dnešní doby. Značky rozdělují společnost na skupiny. Čím dražší značka, tím je jedinec považovaný za bohatšího či stylovějšího, a tudíž i členem prestižnější skupiny. Tento efekt patrný už na školách, kde děti jsou rozděleny na ty, co nosí značkové oblečení a na ostatní děti. Globální značka tak stojí i před funkčností produktu, následkem čehož dochází k falšování značek. Davcik et al. (2017) zkoumal úlohu inovace výrobků na účinky investic do značky a výzkumu a vývoje na podílu podniků na trhu. Výsledky ukázaly, že inovační strategie produktů funguje nejlépe pro nadnárodní společnosti, a pouze částečně pro malé a střední podniky a maloobchodníky, zejména pro ekologické (oproti běžným a funkčním) značkám.
- Dalším možným negativním dopadem je **omezení nabídky některých služeb** spotřebitelům. Trendem poslední doby je tlak na nákup nového výrobku místo opravy rozbitého produktu. Marketéři prosazují pravidlo, že je výhodnější koupit nový výrobek než se pokoušet opravit starý.
- Negativním dopadem vzniklým ze zavádění inovativního marketingu může být **zneužívání informací**, které spotřebitelé o sobě nevědomě šíří na internetu. Nejvíce jsou zneužívány informace zveřejněné na sociálních sítích. Zneužívání osobních údajů je bezpečnostní riziko, kterým se uživatel sociální sítě vystavuje. Velice často dochází k únikům informací a k jejímu následnému zneužití.

Keszey a Biemans (2016) si všímají úlohy prodeje, která se v posledních dvou desetiletích dramaticky změnila, protože prodej se stal stále více strategickým a zasahuje do domén, které tradičně patří k marketingu. Výsledným zjištěním je nutnost vzájemné důvěry v obchodování, soupeření mezi prodejem a marketingem a prostupnost informací. Neméně důležité je zapojení zákazníků do prodeje a marketingu. Zjištění naznačují, že podniky mohou zlepšit svou finanční výkonnost tím, že umožní prodeji zasahovat do marketingových úkolů, ale potřebují zřídit iniciativy pro spoluvytváření zákazníků.

4.7 Shrnutí kapitoly o inovativním marketingu

Významem inovativního marketingu je, aby podnik neustále vyhledával zlepšení svých produktů a marketingu. Pokud podnik nebude zlepšovat své způsoby fungování oproti konkurenci, stane se, že nakonec ztratí zákazníky. Vytvářející se konkurenční prostředí vyžaduje jisté změny a inovace, pokud na ně podnik nepřistoupí, zákazníci přejdou ke konkurenci, která tyto změny bude nabízet.

V dnešním dynamickém světě se podniky snaží hledat nové metody, jak uspět se svými výrobky na trhu. Jedním z hlavních cílů implementace inovací do podnikání, ruku v ruce s marketingem, je snaha zvýšit konkurenceschopnost svých výrobků a služeb a tím si zlepšit konkurenční pozici na trhu. Spojením inovačních strategií s marketingem dochází k propojení inovačního systému s ekonomickou oblastí. Inovace transformuje nápad do konkurenční výhody a podnik tím získává možnost oslovit zákazníky s produkty, které uspokojí jejich potřeby a očekávání.

Na schopnosti inovovat bude stále víc záviset budoucnost národních ekonomik, a to platí i o české ekonomice. Trh si žádá inovace a současná potřeba inovací je důležitější než v minulosti. Na tuto situaci reagují všechny oblasti ekonomiky. Marketing je jedna z oblastí, kde poptávka po inovacích je největší. Marketing je založen na hledání příležitostí na trhu a současná doba spojená s Průmyslem 4.0 je přesně ta příležitost, která při správném využití povede k získání konkurenční výhody.

Na základě provedené analýzy a následné syntézy informací byl sestaven seznam klíčových nástrojů inovativního marketingu, které byly popsány, a na příkladech představeny v kapitole 4.5.1. Implementace těchto nástrojů vede k určitým dopadům, které popsali např. Burmeister et.al.,(2016), Strange a Zucchella,(2017), Mrugalska a Wyrwicka,(2017) a další a jsou uvedeny v kapitole 4.5.2. Tyto dopady zapříčiňují přerod ekonomiky z automatizace na digitalizaci. Tato změna ekonomiky odpovídá uplatňování myšlenek Průmyslu 4.0 do praxe.

5 Výzkum inovativního marketingu z pohledu podniků

Empirická část práce navazuje na teoretické poznatky, popsané v první části monografie. Dotazníková šetření byla prováděna vlastním primárním výzkumem, který se skládal z několika postupně realizovaných dílčích šetření. Hlavní výzkum probíhal v rámci interního fakultního grantu řešeného na Ekonomické fakultě Technické univerzity v Liberci v letech 2017–2019 s názvem: „Inovativní marketing jako nástroj zvyšování konkurenceschopnosti podniků“ u něhož byla autorka hlavní řešitelkou.

Mezi podniky na trhu byla realizována dvě hlavní dotazníková šetření:

I. Pilotní výzkum využití nástrojů inovativního marketingu a jejich dopadů na podniky v kontextu Průmyslu 4.0.

II. Primární výzkum využití nástrojů inovativního marketingu s jejich dopady na podniky v kontextu Průmyslu 4.0.

Dotazníková šetření měla pomoci naplnit hlavní cíl monografie pomocí dílčích cílů **DC2** a **DC3**. Cílem šetření bylo: **Zjistit, jak je vnímán inovativní marketing v podnicích.** Protože dotazování probíhalo v období, které je charakterizováno implementací Průmyslu 4.0 do podniků v ČR, byl právě tento aspekt při dotazování zohledněn.

DC 2: Identifikovat nástroje a dopady inovativního marketingu pomocí pilotního výzkumu.

DC 3: Pomocí primárního výzkumu vyhodnotit důležitost nástrojů inovativního marketingu a sílu jejich dopadů při uplatňování v podnicích pomocí primárního výzkumu. Současně provést statistické testování výsledků dle třídících otázek velikosti a zaměření podniků. Dále zjistit, jak se podílí nástroje inovativního marketingu na konkurenční výhodě a na dosažení strategických cílů podniku.

Byly stanoveny následující výzkumné otázky:

DC 2: VO 2.1: Jaké nástroje podniky považují za součást inovativního marketingu?

VO 2.2: Jaké dopady podniky spatřují ve využívání nástrojů inovativního marketingu?

- DC3:** VO 3.1: Jak jsou v podnicích využívány nástroje inovativního marketingu a jaká důležitost jim je přikládána?
- VO 3.2: Existují rozdíly ve vnímání nástrojů inovativního marketingu v podnicích dle velikosti a oboru podnikání?
- VO 3.3: Jak se podílí využívání nástrojů inovativního marketingu na konkurenční výhodě?
- VO 3.4: Jaké dopady inovativního marketingu podniky spatřují v důsledku využívání nástrojů inovativního marketingu a jakou důležitost jim přikládají?
- VO 3.5: Existují rozdíly ve vnímání dopadů inovativního marketingu na podniky dle velikosti a oboru podnikání?
- VO 3.6: Jaké nástroje inovativního marketingu by podniky měly zařadit do marketingového mixu, aby dosáhly strategických cílů?

5.1 Pilotní výzkum nástrojů a dopadů inovativního marketingu na podniky v kontextu Průmyslu 4.0

Tato podkapitola přináší výsledky 1. části dotazníkového šetření.

5.1.1 Metodika pilotního výzkumu

Pilotní výzkum je kvalitativním výzkumem a slouží jako nezbytný prostředek pro základní orientaci ve zkoumané problematice a pro získání elementárních statistických charakteristik, umožňující následný výběr vhodných metod a postupů pro zpracování dat.

Výzkum probíhal na podzim 2017 a byl proveden metodou skupinových rozhovorů. Metodika pilotního výzkumu byla navržena tak, aby splnila dílčí cíl **DC 2** a našla odpovědi na VO 2.1 a VO 2.2. Pro lepší přehlednost postupu je uveden proces pilotního výzkumu i metody vyhodnocení výzkumu na obrázku 5.1.

Pilotní výzkum	Využité metody zpracování
Fáze 1 identifikace nástrojů a dopadů IM	
Metoda výzkumu	Kvalitativní
Účel výzkumu	Explorativní
Metoda výběru respondentů	Záměrný výběr
Metody sběru dat	Skupinové rozhovory
Metody vyhodnocení dat	Obsahová analýza
Fáze 2 - Zpětné dotazování na důležitost nástrojů a dopadů IM	
Metoda výzkumu	Kvantitativní
Účel výzkumu	Deskriptivní
Metoda výběru respondentů	Záměrný výběr
Metody sběru dat	Dotazování
Metody vyhodnocení dat	Popisná statistika

Obrázek 5.1 *Proces pilotního výzkumu*

Zdroj: vlastní zpracování

Fáze 1 Identifikace nástrojů a dopadů IM

Metoda výzkumu: Kvalitativní výzkum je nestrukturovaný a obvykle je založen na malých výběrových souborech. Může být využit všude, kde cílem není měření, ale snaha pochopit motivaci, pocity či názory respondentů, proto se často jedná o první krok v dlouhodobých výzkumech. V tomto typu výzkumu hraje velkou roli osoba výzkumníka, který vyhledává a analyzuje jakékoli informace, které přispívají k osvětlení výzkumných otázek, provádí induktivní a deduktivní závěry. Základní výzkumné otázky v průběhu výzkumu doplňuje a dle potřeby modifikuje (Hendl, 2012).

Účel výzkumu: Vzhledem ke skutečnosti, že zkoumaná tematika doposud nebyla v praktické rovině zpracována a nejsou proto dostupné konkrétní informace, jde o explorativní výzkum, při němž je třeba věnovat mimořádnou pozornost pořízení dat. V rozhovoru je pevně stanoveno téma a dílčí problémové okruhy. **Explorativní výzkum** se využívá v počáteční fázi výzkumného projektu. Slouží k předběžnému zkoumání výchozí situace a využívá primární i sekundární data.

Pro výběr respondentů byl použit záměrný výběr respondentů. Byli vybráni pouze respondenti z Libereckého kraje, protože zde existuje dlouhodobý vztah mezi Ekonomickou fakultou Technické univerzity v Liberci a významnými podniky kraje. Osloveni byli vždy zaměstnanci podniků, kteří přímo odpovídají za marketing a inovace v podniku, čímž byla zajištěna validita odpovědí. Byly sestaveny tři homogenní skupiny ze zástupců podniků, které se prezentují snahou o implementaci nástrojů Průmyslu 4.0 a tedy i nástrojů inovativního marketingu. Rozdělení respondentů do skupin bylo provedeno na základě velikosti podniku, a to:

1. První skupinu tvořili manažeři z mikro podniků s počtem zaměstnanců max. do 50.
2. Druhou skupinu tvořili manažeři zastupující malé a střední podniky o velikosti 51–250 zaměstnanců.
3. Třetí skupinu tvořili manažeři velkých podniků s 251 a více zaměstnanci.

V tomto typu výzkumu bývá obvykle osloven menší počet respondentů, proto všechny tři skupiny měly 15–16 účastníků tak, aby celková velikost vzorku byla 50 účastníků. Délka dotazování byla v závislosti na scénáři a délce diskuse stanovena na hodinu a půl. Základním cílem při specifikaci otázek bylo co nejvíce redukovat vnucování odpovědí formulací otázky, proto otázky byly otevřené, neutrální a jasné (Hendl, 2012).

Velikost podniku byla kombinována s oborem, v kterém podnik působí. Podniky byly z oborů: **automotive, sklářství, stavebnictví a služeb**. Osloven byl vždy alespoň jeden podnik ze všech kombinací: velikosti a oboru podnikání, čímž byla zajištěna rozmanitost respondentů.

Metodou sběru dat byly skupinové rozhovory, při kterých je zjišťován problém do hloubky. Rozhovor byl veden tazatelem, který měl připravený scénář, který byl operativně doplňován v průběhu dotazování. Celý průběh rozhovoru včetně formulace dotazů přizpůsoboval individualitě respondentů, čímž zároveň podněcoval jejich aktivitu a uvolňoval zábrany. Společně s tazatelem byl přítomen druhý člen výzkumného týmu, který zaznamenával rozhovor na audio zařízení a dělal písemný zápis.

Připravený scénář skupinového rozhovoru znázorňuje tabulka 5.1 na následující straně.

Tabulka 5.1 *Scénář pro pilotní výzkum*

1.	Obecná otázka na úvod – Co si představíte pod pojmem konkurenceschopnost a konkurenční výhoda?
2.	Co může patřit mezi faktory konkurenční výhody ve Vašem podniku? <ul style="list-style-type: none">• Oblast produktu (kvalita, obal, ...)• Oblast ceny (formy, ...)• Oblast distribuce (doprava, ...)• Oblast komunikace (sociální sítě, ...)• Oblast lidských zdrojů (kvalifikace, ...)
3.	Obecná otázka na úvod – Co je podle Vás inovativní marketing?
4.	Jaké nástroje lze zahrnout pod pojem inovativní marketing ve Vašem podniku? <ul style="list-style-type: none">• Oblast produktu (kvalita, obal, ...)• Oblast ceny (formy placení, ...)• Oblast distribuce (doprava, ...)• Oblast komunikace (sociální sítě, ...)• Oblast lidských zdrojů (kvalifikace, ...)
5.	Jaké dopady mají nástroje inovativního marketingu ve Vašem podniku? Přináší nějakou konkurenční výhodu?
6.	Jsou faktory konkurenceschopnosti založené na inovativním marketingu komunikovány ve Vašem podniku? <ul style="list-style-type: none">• Uvnitř podniku, případně jak?• Navenek podniku, případně jak?• Měly by být komunikovány, případně jak?

Zdroj: vlastní zpracování

Vyhodnocení dat bylo provedeno pomocí obsahové analýzy. V hodnotící skupině byl zastoupen odborník na marketing, specialista na inovace a podnikovou implementaci Průmyslu 4.0. Na spolupráci při vyhodnocení se podílel psycholog z důvodů odkrytí latentních informací. Každá odpověď ze skupiny byla kódována, byly vyhledávány shody a následně byl sestaven výsledný seznam konkrétních nástrojů inovativního marketingu v podnicích. Výsledný seznam pak byl součástí dotazníku, který byl podroben hlavnímu primárnímu výzkumu, který probíhal osobním a elektronickým dotazováním.

Fáze 2: Zpětné dotazování na důležitost nástrojů a dopadů inovativního marketingu

Metoda výzkumu: Kvantitativní výzkum je založen na sběru dat a probíhá zpravidla pomocí dotazníků. Využívá kvantifikační či statistické metody. (Punch, 2008)

Účel výzkumu: Deskriptivní výzkum poskytuje základní obraz o vybraných aspektech zkoumaného problému v daném období, popisuje jevy a procesy, které jsou relevantní pro rozhodování.

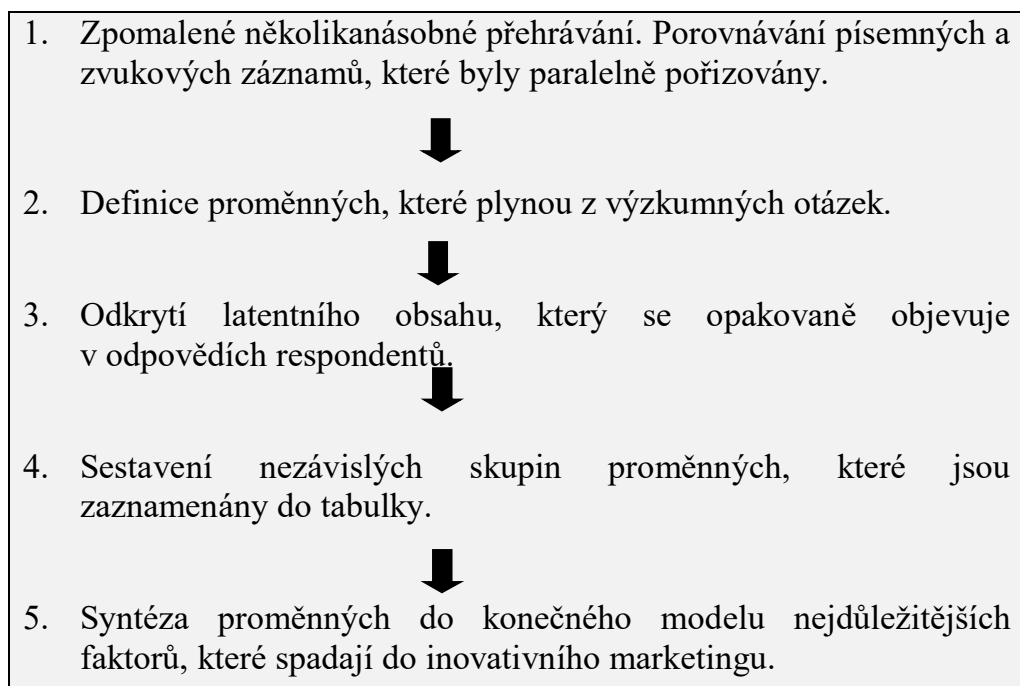
Metoda výběru respondentů: Záměrný výběr respondentů zůstal stejný jako v případě skupinových rozhovorů.

Metody sběru dat: Sběr dat proběhl metodou dotazování, kdy respondentům byl zaslán dotazník s nástroji a dopady, zjištěnými z 1. fáze a respondenti se vyjadřovali k jejich síle a důležitosti.

Metody vyhodnocení dat: Pro vyhodnocení byly použity metody popisné statistiky modus, medián, směrodatná odchylka.

5.1.2 Vyhodnocení pilotního výzkumu – nástroje inovativního marketingu

Po celkové analýze zkoumané problematiky došlo k závěrečné syntéze, která vyústila k naplnění **VO 2.1: Jaké nástroje podniky považují za součást inovativního marketingu**. Postup obsahové analýzy je zachycen v obrázku 5.2.



Obrázek 5.2 *Postup obsahové analýzy*

Zdroj: vlastní zpracování

Vyhodnocením metodou obsahové analýzy byl sestaven seznam **12 základních nástrojů inovativního marketingu**, které lze označit jako zásadní nástroje uplatňování inovativního marketingu v podnicích v kontextu Průmyslu 4.0. Tyto nástroje jsou shrnuty v tabulce 5.2.

Tabulka 5.2 *Nástroje inovativního marketingu spojené s Průmyslem 4.0*

1.	Informační terminály
2.	Big data – zpracování dat v rozsahu peta bytů (10^{15} bytů)
3.	Augmented reality
4.	Virtuální kryptoměna (např. Bitcoin)
5.	Vertikální propojování podniků v distribučním kanále
6.	Advergaming
7.	Autonomní distribuce
8.	Aditivní výroba (3D digitálních dat)
9.	Internet of Things - Internet věcí
10.	Marketing pro jednotlivce (využití sociálních medií)
11.	Společenská odpovědnost firem
12.	Cloudová úložiště

Zdroj: vlastní zpracování

Díky obsahové analýze byly odhaleny i latentní nástroje, které se objevovaly pod různými názvy. Pro všechny názvy nebylo možné najít správný český ekvivalent, proto zůstává označení v původním jazyku tak, jak je používají zástupci podnikatelské sféry. Lze také konstatovat, že uvedený seznam je ve shodě s Maříkem (2016). Nástroje zjištěné z literárních rešerší jsou popsány v kapitole 4.4.1.

Seznam je tvořen dvanácti nástroji, které respondenti uvedli jako nástroje inovativního marketingu. Je patrné, že se v seznamu objevují **technické a netechnické inovace**. Podniky tedy striktně neoddělují tyto dvě skupiny, jak je tomu v Oslu manuálu z roku 2005 (OECD, 2005), kde členské státy EU toto rozdělení ustanovily.

Marketingové inovace nepatří mezi technické inovace, ale technologii úplně nejde od marketingu oddělit, protože marketing nové technologie využívá. Proto jsou i ve výsledných nástrojích propojeny technické inovace s netechnickými – marketingovými.

1. **Informační terminály.** Jsou to terminály (kiosky) využívané ve firemních prostorech nebo na veřejných místech. Kiosky předávají zákazníkům požadované

informace v elektronické podobě, která může být doplněna o augmented reality. Ovládání kiosku je řešeno přes dotykovou obrazovku nebo v kombinaci s klávesnicí. Informační kiosky mohou obsahovat prezentační, informační i transakční aplikace umožňující v režimu 24hodin/7dní zobrazit či tisknout informace a provádět libovolné další operace. Využití je velmi široké např. reklamní produktové prezentace na výstavách, sběr dat z magnetických a čipových karet, čárových kódů v obchodních centrech.

2. **Big data.** Za velká data se obvykle považují data v rozsahu peta bytů (10^{15} bytů) a více. Příkladem jsou obrazová data, textová data z internetu, obchodní, bezpečnostní data, kombinovaná multimodální data. Základem jsou kódovací algoritmy např. pro vyhodnocení kvalitativního výzkumu (Zikopoulos et al., 2011). Pro marketing to znamená přesnější, lepe použitelné informace pro komunikační kampaně a pro identifikaci cílové skupiny.
3. **Augmented reality.** Jde o zobrazení reálného prostředí a následné přidávání vizuálních informací, pomocí 3D grafického zobrazení. V případě kamery připojené k počítači se nejčastěji využívá tzv. marker, což je speciální obrázek, na který je aplikace „naučená.“ Tyto markery se mohou objevit na obalech produktů, v tištěných katalogích, nainstalované na prodejnách. Díky 3D animaci se takto dá prezentovat nejen vzhled produktu, ale třeba i ukázka řezem produktu a jeho funkcionality (Thomas, 2016). *Již od roku 2019 existuje digitální showroom značky ŠKODA AUTO v Plzni*, kde přes monitor PC zákazník produkt sleduje, virtuální instruktor mu produkt předvede a zároveň si zákazník vyzkouší jeho funkce (Bureš, 2019).
4. **Virtuální měna** (kryptoměna). Je postavena na principu peer-to-peer sítě (klient - klient). Tento měnový systém tedy nemá žádnou nadřazenou kontrolu, která by měnu regulovala. Virtuální měnu nelze falšovat díky složitému šifrování. Všechny transakce i účty jsou veřejné, což působí jako ochrana a prevence finanční kriminality. V současnosti je nejznámější virtuální měnou Bitcoin, kterých je emitován omezený počet, díky tomu nehrozí inflace. Při cenové politice podniku to znamená snížení nákladů na platby, eliminaci inflace, možné optimalizace v daňové zátěži či oslovení nových segmentů. Užití v praxi k platebnímu styku je zatím omezené a užívá se více jako investice (Briere et al., 2015). V cenové politice podniků, která je nedílnou součástí čtvrté průmyslové revoluce, dochází k využívání kryptoměn jak k vnitřnímu zvyšování efektivity, tak k vnějšímu platebnímu styku (Hermann et al., 2016). Bohužel se z virtuální měny, která by se mohla používat k platebnímu styku, stala komodita, vhodná ke spekulacím na investičním trhu.

5. **Vertikální propojování podniků v distribučním kanále – systémová integrace.** Jedná se o horizontální a inženýrské integrace, které tvoří dohromady propojený systém. Podmínkou funkčnosti vertikálního propojení je zpracování dat v reálném čase, sdílení informací a kontinuální komunikaci (Watson a Holmes, 2009).
6. **Advergaming.** Jedná se o propojení herního businessu a marketingu, kdy se vytváří počítačové hry pro prezentaci podniků nebo produktů (Sharma, 2014). 3D hra asociuje realitu, kde se prolíná virtuální i reálné nakupování. Mohou to být virtuální světy, např. The Sims nebo augmentové hry, ve kterých se spojuje realita s fikcí, např. Pokemon, kde reálná „sponzorovaná“ místa, slouží jako součást hry (Marolf, 2007).
7. **Autonomní distribuce.** Dodání produktu přímo do domu zákazníka. Jedná se o využití autonomní robotizace, které se již objevuje ve strojírenství. Nutností je vybudování platformy, která umožňuje propojení robotů s cloudem. Z výroby nebo jiného mezičlánku v distribučním kanále, autonomní robot dopraví produkt na cílové místo. Na spotřebním trhu je to dodání produktu přímo do domu zákazníka, Amazon začíná testovat využití dronů. Na průmyslovém trhu se jedná o využití v logistice, v přepravě mezi mezičlánky v distribučním kanále. Zároveň ve vnitropodnikové logistice, kdy autonomní vozíky zajišťují výrobu materiálem (Northcote-Green a Wilson, 2017).
8. **Aditivní výroba.** Je to proces spojování materiálu dle 3D digitálních dat, nejčastěji vrstvu po vrstvě a zhotovení produktů přímo pro konečné zákazníky. Produkt je vyráběn rychle a přesně. Jedná se o vznik fyzického výrobku postupným kontrolovaným přidáváním materiálů – kovů, plastů, termoplastů nebo skla. Patří sem zejména odlévání a 3D tisk (Bin Hamzah et al., 2018). Podle Corsini et al. (2019) se v průmyslu standardní obrábění kovů a plastů nedá nahradit aditivní výrobou. 3D tisk se zatím pro hromadnou výrobu nehodí, ale je vhodný pro unikátní a složité výrobky. Jako příklad lze uvést firmu v Turnově, *kteřá na prototypové 3D tiskárně umí vyrábět prakticky libovolné díly z prakticky libovolných materiálů. Výsledkem je motocykl značky Böhmerland.*
9. **Internet of Things** (Internet věcí). Každý produkt může mít zabudované komunikační zařízení, aby mohlo dostávat informace od jiného produktu, zpracovávat je a dále poskytovat dalšímu zařízení. Vzniká tak propojování produktů do sítě, která zákazníkovi poskytuje až samotný výstup. Označení pro **sít'** složenou z fyzických zařízení, domácích spotřebičů, vozidel a dalších zařízení, vybavených **elektronikou**, senzory, **softwarem**, pohyblivými částmi a **sít'ovou konektivitou**, která umožňuje těmto zařízením se propojit a vyměňovat si **data** (Aijaz a Aghvami, 2015, Brown, 2016). Podniky v praxi IoT využívají při výrobě,

například při zásobování výrobních linek, nebo vyrábějí produkty, které již mezi sebou komunikují (Joyia et al., 2017). Na spotřebitelském trhu je technologie IoT nejvíce synonymem pro produkty související s konceptem „inteligentního domu“, kde jsou zařízení a přístroje (jako jsou svítidla, termostaty, domácí bezpečnostní systémy a kamery a další domácí spotřebiče), které si samy mění informace (Hendricks, 2015).

10. **Marketing pro jednotlivce.** V cíleném marketingu se hovoří o zaměření na homogenní segmenty. Žádný segment není absolutně homogenní, i mezi dvěma zákazníky existuje rozdíl v přáních. Ideálním řešením je zaměření se pouze a přesně na jednotlivce. Nástrojem pro tuto absolutní segmentaci jsou sociální média, kde o sobě jedinec řekne téměř všechno a podniky využívají analýzu dat a digitální technologie k poskytování individualizovaných zpráv a produktových nabídek současným nebo potenciálním zákazníkům. Podle Jussila et al. (2015) je třeba, aby podniky pro realizaci individuálního marketingu využívaly data právě ve spojení se sociálními médii.
11. **Společenská odpovědnost firem (CSR).** Představuje integrování sociálních a ekologických hledisek do každodenních firemních operací a interakcí s firemními stakeholders. Důraz je kladen na environmentální oblast spojenou s ekologickou výrobou, která vede k trvale udržitelnému rozvoji. Ve vyspělém technologickém prostředí je v podání Průmyslu 4.0 rozhodující konkurenční výhodou právě společenská odpovědnost firem. Společenská odpovědnost firem je dobrovolné integrování sociálních a ekologických hledisek do každodenních firemních operací (Evropská unie, 2001). **Je vymezena jako dobrovolný závazek firem chovat se v rámci svého fungování odpovědně k prostředí i společnosti** (Kunz, 2012).
12. **Cloudová úložiště.** Jsou to sítě serverů, z nichž každý má jinou funkci. Některé servery používají výpočetní výkon pro běh aplikací, jiné poskytují služby. Cloudová řešení pro ukládání „big dat,“ například pro nestrukturovaná data. Pro firmu to znamená, že si na základě svých historických výrobních dat stanoví několik možných scénářů vývoje, jež mohou po spuštění produkce nového výrobku nastat (Dillon et al., 2010). Pro marketing je velkou výhodou možnost sdílení informací mezi stovkami poboček jednoho podniku, např. o zákaznících nebo struktuře prodeje (Ungerman, Dědková a Gurinová, 2018).

Sestavený seznam dvanácti nástrojů, které vyplynuly z obsahové analýzy, byl následně zpětně elektronicky poslán respondentům, kteří se zúčastnili skupinového rozhovoru. Proběhla tak 2. fáze pilotního výzkumu. Cílem této zpětné vazby bylo

konfrontovat vygenerované nástroje s názory respondentů. Výsledné hodnoty jsou seřazeny dle průměru a prezentovány v tabulce 5.3.

Tabulka 5.3 *Vyhodnocení důležitosti nástrojů inovativního marketingu*

Nástroje inovativního marketingu	Průměr	Modus	Medián	Směrodatná odchylka
Marketing pro jednotlivce	1,9	1	1	1,739
Společenská odpovědnost firem	1,9	1	2	1,671
Augmented reality	2	2	2	1,702
Cloudová úložiště	2,3	1, 3	2	1,480
Big data	2,4	1	2	1,779
Aditivní výroba	2,4	2	2	1,537
Systémová integrace	2,4	2	3	1,825
Advergaming	2,6	2	3	1,927
Internet věcí	3,1	2, 3	3	1,829
Autonomní distribuce	3,1	1	3	1,606
Virtuální měna	3,5	3	3	1,716
Informační terminály	4,2	3	4	1,762

Zdroj: vlastní zpracování

Pro lepší vyhodnocení zjištěných nástrojů byli respondenti požádáni o ohodnocení důležitosti jednotlivých atributů. Respondenti měli pomocí škálové otázky ohodnotit jednotlivé nástroje inovativního marketingu v kontextu Průmyslu 4.0 na škále hodnot od 1 do 7, kde 1 = maximální důležitost nástroje, 7 = nedůležitost nástroje. Vzhledem k tomu, že se nejedná o pravděpodobnostní výběr, nelze získané výsledky zobecnit pomocí metod statistické indukce, proto bylo použito vyhodnocení popisnou statistikou (Průměr, Modus, Medián, Směrodatná odchylka).

Pokud je na výsledky nahlíženo jako na ordinální proměnné, důležité nástroje jsou ty, jehož medián leží v intervalu <1;3>, neutrální má medián 4 a nedůležitý nástroj pak má medián v intervalu <5;7>. Všechny nástroje jsou hodnoceny jako důležité, pouze „Informační terminály“ mají medián hodnocen jako „neutrální.“ Podle tohoto hodnocení je jedenáct nástrojů důležitých a pouze jeden hodnocen jako nedůležitý. Přestože hodnocení „Informačních terminálů“ lze považovat za hraniční, lze konstatovat, že všech uvedených 12 nástrojů lze zařadit do inovativního marketingu.

5.1.3 Vyhodnocení pilotního výzkumu – dopady inovativního marketingu

Výzkumná otázka **VO 2.2** hledala odpověď na otázku: *Jaké dopady podniky vnímají při uplatňování nástrojů inovativního marketingu?* Dopady jsou prezentovány v tabulce 5.4.

Z obsahové analýzy skupinových rozhovorů bylo stanoveno jedenáct dopadů na podniky, které lze označit jako zásadní při uplatňování inovativního marketingu, a částečně korespondují s výsledky z literární rešerše, zpracované v kapitole 4.4.2.

Tabulka 5.4 *Dopady v podnicích spojené s implementací marketingových inovací*

1.	Budování public relations a brandu
2.	Vyšší nároky na zaměstnance
3.	Zlepšení komunikace se zákazníky
4.	Zvýšení konkurenceschopnosti
5.	Změna ve výši nákladů
6.	Vstup na nové trhy
7.	Zvyšování produktivity práce
8.	Změna distribučních kanálů
9.	Zvyšování kvality produktů
10.	Změny ve strategickém plánování
11.	Změna firemní kultury

Zdroj: vlastní zpracování

1. **Budování PR a tím nárůst hodnoty podniku.** Tím, že podnik implementuje Průmysl 4.0 a inovativní marketing do svého programu, dává okolí podniku a stakeholders najevo, že má dlouhodobou vizi. Implementace je většinou spojena s kapitálovými investicemi, což sice zvyšuje náklady, ale zároveň zlepšuje image a hodnotu podniku. Tento dopad se v odpovědích objevil nejčastěji, a to u téměř poloviny podniků.
2. **Vyšší nároky na zaměstnance.** Přestože se jedná o marketingové inovace, které jsou řazeny mezi netechnologické, dopady implementace jsou jednoznačně spojeny s vyššími nároky na zaměstnance. Filozofie Průmyslu 4.0 povede k masivnímu snižování manuálně pracujících lidí a k velké poptávce odborně vzdělaných lidí. Podniky si již nyní uvědomují nutnost změny ve struktuře zaměstnanců.

3. **Zlepšení komunikace se zákazníky.** Zjištěné marketingové inovace vedou k lepší znalosti zákazníků. Díky sociálním sítím, platebním kartám a dalším zanecháváním stop na internetu, budou mít podniky dokonalé informace o každém jednotlivci. Pomocí zpracováním „big dat“ mohou dokonale poznat chování svého zákazníka a přizpůsobit mu komunikační mix přesně na míru a tím docílit větší spokojenosti. Zlepšení komunikace s cílovou skupinou vede k získání nových zákazníků.
4. **Zvýšení konkurenceschopnosti podniku.** Respondenti uvedli, že implementace inovativního marketingu a Průmyslu 4.0 je sama o sobě konkurenční výhoda, která vede k prosazení se v určitém oboru v porovnání s ostatními podniky. Jedná se o zvýšení strukturální konkurenceschopnosti, která vyplývá z vlastnictví majetku či technologie.
5. **Změna ve výši nákladů.** Podniky se shodly, že implementace inovativního marketingu a Průmyslu 4.0 je spojena se změnou nákladů. Z odpovědí vyplynulo, že se nedá jednoznačně tvrdit, že dochází k navýšení celkových nákladů, protože některé podniky naopak uvedly, že dochází ke snížení nákladů. Velkou roli v nákladech hraje faktor času. Z krátkodobého pohledu se díky zavedení Průmyslu 4.0 jedná o náklady, které však z dlouhodobého pohledu vedou ke snižování nákladů.
6. **Vstup na nové trhy.** Podniky díky inovativnímu přístupu získávají konkurenční výhodu, která směřuje k určení růstové strategie. Tyto růstové strategie se pak často týkají vstupu na nové trhy. Velice často se jedná o internacionalizaci podniku, která se týká technologicky vyspělých zemí. Podniky však mohou rozšiřovat své působení o další nové segmenty, kde prozatím nepůsobily například rozšíření z průmyslového na spotřební trh.
7. **Zvyšování produktivity práce.** Produktivita práce je zde zvyšována v důsledku zavádění dokonalejších technologií. Díky marketingovým inovacím se zvyšuje celkový výstup, který je dělen pracovními vstupy. Vyšší produktivita práce vede k vyššímu zisku. Tento zisk je pak možno ve formě volného kapitálu využít pro investice vedoucí k zavádění dalších inovací. Tento koloběh je poháněn inovacemi spojenými s Průmyslem 4.0.
8. **Změna distribučních kanálů.** Jedná se především o systémovou vertikální integraci, která vede k majetkovému propojení od výroby až po prodej. Tento stav vede k mnoha akvizicím a fúzím, díky kterým vznikají velké nadnárodní korporace. Velkou roli v distribuci bude hrát autonomní robotizace, především ve

strojírenství. Průmysl 4.0 zároveň povede k autonomní distribuci zboží konečnému zákazníkovi například pomocí dronů.

9. **Zvyšování kvality produktů.** Lepší technologie sebou jednoznačně nese zvýšení kvality produktů. Jedná se například o 3D tisk se zachováním maximální přesnosti při výrobě produktu. Díky Průmyslu 4.0 dochází k používání nových materiálů s novými vlastnostmi, které vedou ke zvýšení kvality produktů. Dopad implementace je jednoznačně u produktů ve vyšší cenové úrovni.
10. **Změny ve strategickém plánování.** Implementace Průmyslu 4.0 vede ke změnám v dlouhodobém plánování podniku. Základním plánem dlouhodobého plánování je strategický plán, kde dochází především ke změně vize podniku. Změny se týkají i dalších částí strategického plánu, kterými jsou strategie a taktika. Velký význam digitalizace podniky spatřují v kontrole strategického plánu, kde díky zpracování big dat má podnik dokonalý přehled o všech výstupech a tvrdých datech v souvislostech.
11. **Změna firemní kultury.** Podnikovou kulturu je možné charakterizovat jako způsob vykonávání práce a zacházení s lidmi. Jedná se o symboly podniku (zkratky, slang, způsob oblékání, symboly), propagace hrdinů (slouží jako model ideálního chování), rituály (neformální aktivity, formální schůze) a hodnoty, které představují nejhlubší úroveň firemní kultury. Respondenti uvedli, že je nutné přizpůsobovat se těmto proměnlivým potřebám trhu a klientů v důsledku Průmyslu 4.0.

V rámci 2. fáze pilotního výzkumu respondenti prováděli hodnocení síly dopadů inovativního marketingu na škále od 1 do 7, kde 1= maximální síla dopadu a 7= minimální síla dopadu.

Dopady, prezentované v tabulce 5.5, jsou seřazeny podle hodnoty průměru od nejdůležitějších po nejméně důležité.

Z výsledků pilotního šetření je zřejmé, že respondenti pokládali všechny uvedené dopady za poměrně významné.

Průměr hodnocení síly jednotlivých dopadů se pohybuje od 2,9 do 4, což ukazuje na značně vysokou sílu. Medián hodnocení je v rozmezí 1 až 5, přičemž nejčastější hodnotou mediánu je stupeň 2, tedy druhý nejvyšší. Pouze ve třech případech, a to u dopadů č. 8, č. 9, a č. 10, je medián 5 resp. 4, což vykazuje menší sílu dopadů. Jedná se o dopady, u kterých jsou zároveň patrné vyšší hodnoty aritmetického průměru, což zvyšuje vypovídací schopnost obou charakteristik. Zbylých osm dopadů lze na základě hodnoty mediánu označit za značně důležité. Nejvyšší síla dopadu je přiřazena dopadu č. 4, tedy zvýšení konkurenceschopnosti.

Tabulka 5.5 *Vyhodnocení dopadů implementace marketingových inovací*

č.	DOPADY	Průměr	Medián	Směrodatná odchylka	Variační koeficient
4.	Zvýšení konkurenceschopnosti	2,9	1	1,15	0,34
7.	Zvyšování produktivity práce	2,93	2	0,88	0,30
11.	Změna firemní kultury	3	2	1,05	0,35
1.	Budování PR, růst hodnoty podniku	3,09	2	1,21	0,39
2.	Vyšší nároky na zaměstnance	3,11	2	0,97	0,31
3.	Zlepšení komunikace se zákazníky	3,24	2	1,38	0,42
6.	Vstup na nové trhy	3,33	2	1,45	0,43
5.	Změna ve výši nákladů	3,6	2	1,31	0,36
9.	Zvyšování kvality produktů	3,6	4	0,92	0,25
10.	Změny ve strategickém Plánování	3,8	4	1,4	0,36
8.	Změna distribučních kanálů	4	5	1,53	0,38

Zdroj: vlastní zpracování

Směrodatná odchylka, která udává průměrnou rozptýlenost hodnot statistického souboru kolem aritmetického průměru, je nejnižší u dopadů č. 7, č. 9 a č. 2, nejvyšší naopak u dopadů č. 8, č. 6 a č. 10. Vzhledem k určité odlišnosti úrovně hodnot u jednotlivých dopadů je použita rovněž relativní míra variability, a to koeficient variace, který udává rozptýlenost hodnot vzhledem k průměru. Ten se pohybuje v rozmezí 25 – 43 %, přičemž nejnižší variabilitu vykazují dopady č. 9, č. 7 a č. 2, nejvyšší relativní variabilita je u dopadů č. 6, č. 3 a č. 1. Je zřejmé, že u dopadů s nejnižší variabilitou je shoda respondentů v odpovědích vysoká, zatímco u dopadů s vysokou variabilitou se respondenti na hodnocení shodli v menší míře.

Celkově lze konstatovat, že respondenti pokládali všechny identifikované dopady za důležité, přičemž převažují dopady s velmi vysokou až maximální silou.

Pokud byla brána v potaz velikost podniku, tak velké podniky přiřazovaly vyšší důležitost dopadům než malé a střední podniky. Zároveň vyšší důležitost dopadům kladly podniky z oboru automotive. Důvod je možné spatřovat v propojení podniků s německými podniky.

5.2 Primární výzkum využití inovativního marketingu v podnicích

Na pilotní výzkum z roku 2017 navázal primární výzkum, který proběhl v období od září 2018 až do března 2019. Do výzkumu se zapojilo 210 podniků z celé České republiky. Kontakty byly získány z databáze Bisnode Magnus Web, kterou využívá Ekonomická fakulta Technické univerzity v Liberci.

Primární výzkum řešil **DC 3** a výzkumné otázky vztahující se k tomuto cíli **VO 3.1, VO 3.2, VO 3.3, VO 3.4, VO 3.5 a VO 3.6.**

5.2.1 Metodika primárního výzkumu

Kvantitativní výzkum využívá pro vyhodnocení kvantifikační či statistické metody. Hlavní otázkou u kvantitativního výzkumu bývá, „kolikrát“ určitý jev nastal, případně jakou má sílu. V dotazování jsou obvyklé škálové otázky i škálování respondentů do určitých skupin. Metodika primárního výzkumu je znázorněna na obrázku 5.3.

Primární výzkum	
Metoda výzkumu	Kvantitativní
Účel výzkumu	Deskriptivní
Metoda výběru respondentů	Náhodný výběr
Metody sběru dat	Elektronické, telefonické a osobní dotazování
Metody vyhodnocení dat	<ul style="list-style-type: none">• Deskriptivní statistika• Pearsonův - chí kvadrát test,• Korelační analýza• Wilcoxonův neparametrický test• Kruskalův-Wallisův test• Faktorová analýza

Obrázek 5.3 Metodika primárního výzkumu

Zdroj: vlastní zpracování

Kvantitativní výzkum. Zkoumá rozsáhlejší soubory respondentů, který se zpravidla sestavuje náhodným výběrem nebo plošným kvótním výběrem. Takový výzkum se snaží zachytit názory a chování respondentů. Získané poznatky se zpracovávají pomocí statistických postupů a zobecňují na celý základní soubor (Foret a Megyesiová, 2013).

Účel výzkumu byl deskriptivní, protože byla zkoumána míra četností (Lancaster, 2007).

Výběr respondentů proběhl náhodným výběrem, kdy každá jednotka základního souboru má stejnou pravděpodobnost, že bude vybrána (McGivern, 2013). Základní soubor tvořily všechny podnikatelské subjekty v ČR, které jsou zapsané v komerční databázi Bisnode Magnus Web, kterou Ekonomická fakulta Technické univerzity v Liberci využívá. ČSÚ (2018) uvádí 1 502 560 ekonomických subjektů k 31. 12. 2018. Základní soubor v databázi Bisnode obsahoval po odečtení fyzických osob a podniků bez kontaktu 130 580 ekonomických subjektů. Z tohoto souboru bylo náhodně vybráno 1000 subjektů, u kterých byl uveden emailový a telefonní kontakt. Za respondenta je zde považován zástupce podnikatelského subjektu. Získaný soubor dat byl očištěn o neúplně vyplněné dotazníky. Výsledný soubor představoval 210 podniků. Z hlediska počtu podniků a reprezentativnosti vzorku lze tento soubor považovat pouze za dílčí šetření aplikace zkoumané problematiky v praxi.

Pro sběr dat byla použita kombinace elektronického dotazování s telefonním kontaktem. Podniky byly osloveny nejdříve telefonem a následně jim byl elektronicky poslán dotazník. Bylo nutné získat odpovědi od klíčových lidí, kterými byli majitelé, top management nebo vedoucí oddělení marketingu v podniku. Výhodou 1. telefonního kontaktu byla komunikace směřující k následné podpoře pro vyplnění dotazníku. Pro elektronické dotazování byl sestaven dotazník, který obsahoval tři skupiny otázek:

- 1) **identifikační otázky:** charakterizovaly vzorek respondentů a týkaly se velikosti podniku – počtu zaměstnanců, oboru podnikání, právní formy podnikání a kraje působení podniku.
- 2) **úvodní otázky:** první čtyři otázky se týkaly projevů konkurence a konkurenční výhody.
- 3) **hlavní otázky** se týkaly oblasti inovativního marketingu v podniku, a to využívání nástrojů a jejich dopadů.

V rámci dotazníku byly použity otázky především uzavřené, kde respondenti vybírali z nabízených možností, výběrové a škálové. Škála odpovědí pro oblast inovativního

marketingu byla od 1 do 7, kde 1 znamenala maximální důležitost a 7 = minimální důležitost.

Metody vyhodnocení zjištěných dat: Pro statistické vyhodnocení byl použit program SPSS Statistics.

1. Metody deskriptivní statistiky zjišťují a sumarizují informace, zpracovávají je ve formě grafů a tabulek a vypočítávají jejich číselné charakteristiky. Ve výzkumu jsou použity metody zpracování dat: absolutní četnost, aritmetický průměr, směrodatná odchylka, variační koeficient, medián, min. a max. hodnoty škály.

2. Statistická indukce:

a) *Wilcoxonův test:* pracuje místo pozorovaných hodnot s pořadími, což je postup robustní vůči odlehlým hodnotám. Byl použit pro identifikaci rozdílů hodnocení důležitosti nástrojů a dopadů marketingových inovací.

b) *Pearsonův Chí-kvadrát test* dobré shody je primárně určen pro hodnocení diskrétních náhodných veličin, kdy lze předpokládat, že náhodná veličina nabývá různých hodnot. Slouží ke statistickému testování shody mezi očekávanými a pozorovanými hodnotami.

c) *Kruskalův-Wallisův test.* Tento test je neparametrickou verzí metody ANOVA. Kruskalův-Wallisův test je zobecněním neparametrického testu pro více než dvě srovnávané skupiny. Netestuje shodu konkrétních parametrů, ale shodu výběrových distribučních funkcí srovnávaných souborů s tím, že klíčovým předpokladem je zde nezávislost pozorovaných hodnot.

3. Korelační analýza: Znázorňuje statistickou závislost dvou kvantitativních veličin. Cílem korelační analýzy bylo určit sílu lineární závislosti mezi četností využití a aritmetickým průměrem u nástrojů inovativního marketingu.

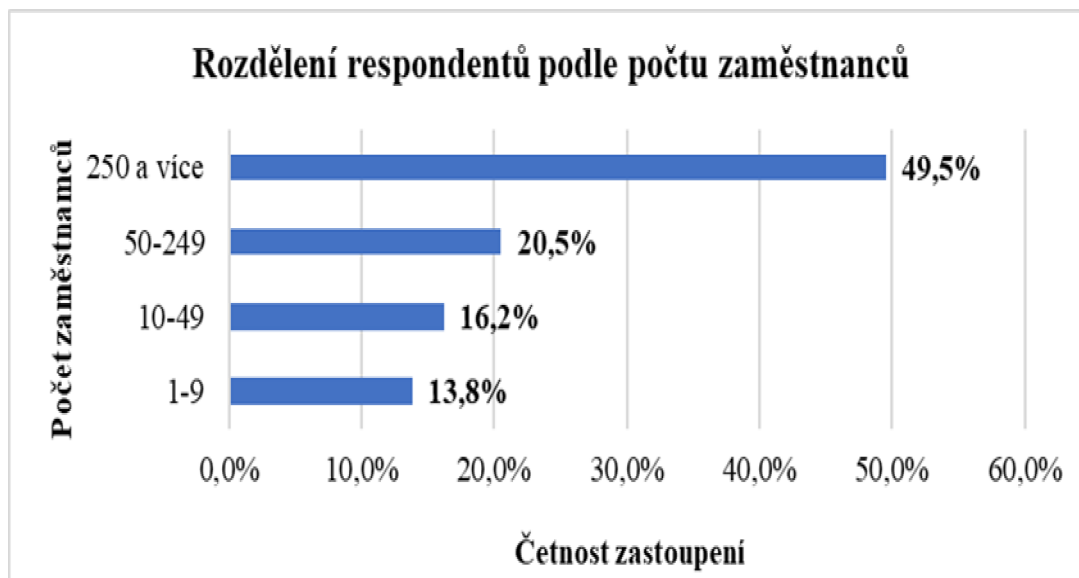
4. Faktorová analýza

Faktorová analýza se zaměřuje na analýzu struktury vnitřních vztahů mezi velkým počtem proměnných s využitím souboru menšího počtu latentních proměnných, tzv. faktorů. Cílem bylo sumarizovat a redukovat proměnné, a to s minimální ztrátou informací (Meloun a Militký, 2006). Aby mohla být faktorová analýza provedena, musel být splněn Bartlettův test sféricity a podmínka Kaiser-Meyer-Olkinovy (KMO). Bartlettův test sféricity testoval korelace mezi původními znaky, tj. že korelace mezi znaky není. KMO míra je index porovnání velikostí experimentálních korelačních koeficientů vůči velikostem parciálních korelačních koeficientů.

5.2.2 Charakteristika respondentů

Výsledný soubor představoval 210 podniků. Protože byl zjišťován vliv velikosti podniku a oboru podnikání na výsledky, následné obrázky 5.4 a 5.5 zachycují četnosti jednotlivých kategorií.

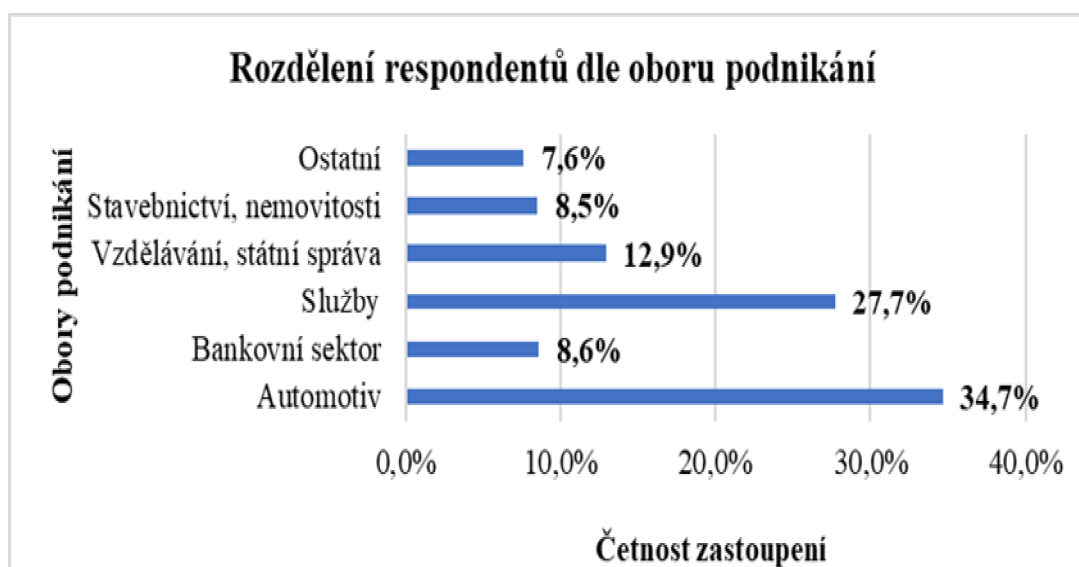
Z obrázků 5.4 je patrné, že nejvíce byly ve zkoumaném vzorku zastoupeny velké podniky (49,5 %) a nejméně bylo podniků, které označily méně než 10 zaměstnanců.



Obrázek 5.4 Rozdělení respondentů podle počtu zaměstnanců

Zdroj: vlastní zpracování

Oblasti nosného předmětu podnikání byly pro další zpracování agregovány do šesti skupin viz obr 5.5. Z pohledu zaměření bylo ve zkoumaném vzorku nejvíce podniků z oblasti zpracování průmyslu, a to z oblasti automotive (34,7 %). Druhým nejvíce zastoupeným sektorem byly služby (27,7 %). Další kategorií bylo vzdělávání, bankovní sektor a stavebnictví.



Obrázek 5.5 *Rozdělení respondentů dle oboru podnikání*

Zdroj: vlastní zpracování

Nejčastější právní forma podnikání byla společnost s ručením omezeným (43 %) a dále akciová společnost 28 %. Zbývající respondenti označili státní správu, družstva a kategorii jiné. Přibližně 60 % respondentů uvedlo účast zahraničního kapitálu menší než 50 % a 40 % respondentů uvedlo větší než 50% účast zahraničního kapitálu. Ve vzorku respondentů byly zastoupeny podniky z celé České republiky. Nejčetnější skupinu tvořily podniky z Libereckého kraje (43,8 %), dále z hlavního města Prahy a Středočeského kraje (41 %). Zastoupení ostatních krajů bylo jen několikaprocentní.

5.2.3 Vyhodnocení primárního výzkumu – nástroje inovativního marketingu

Primární výzkum byl založen na zjištěných informacích z pilotního výzkumu, který proběhl v roce 2017. Výsledné identifikované nástroje z pilotního výzkumu však byly pro primární výzkum upraveny. Důvodem byl:

- Rok prodlevy, za který se v této oblasti změnilo mnoho jevů,
- hlubší a nové teoretické rešerše,
- větší koncentrace na marketingové nástroje.

Tím se zpřesnilo vymezení čistě marketingových inovativních nástrojů od obecně technologických. Proto byly některé původně zjištěné nástroje upraveny, či přejmenovány. Nástroje byly rozšířeny o 9 nových nástrojů, 4 původní nástroje byly pro hlavní výzkum vypuštěny. V tabulce 5.6 je prezentována transformace nástrojů

z pilotního výzkumu do aktualizovaných nástrojů inovativního marketingu použitých pro primární výzkum.

Tabulka 5.6 Transformace nástrojů spojená s Průmyslem 4.0

	Pilotní výzkum		Hlavní primární výzkum
8.	Aditivní výroba (3D tisk)	1.	Aditivní výroba (3D tisk)
3.	Augmented reality	2.	Augmented reality
		3.	Virtuální realita
4.	Virtuální kryptoměna	4.	Virtuální měna
7.	Autonomní distribuce	5.	Autonomní distribuce
		6.	Pořádání marketingových eventů
		7.	Věrnostní program pro zákazníky
		8.	Product placement na sdílených médiích
		9.	Mobile App marketing
		10.	Engagement marketing
		11.	Ekodesign a multifunkčnost obalu
9.	Internet of Things	12.	Internet of Things - Internet věcí
11.	Společenská odpovědnost firem	13.	Společenská odpovědnost firem
		14.	Guerilla a virální marketing
6.	Advergaming	15.	Advergaming
		16.	Nové přístupy v řízení lidských zdrojů
10.	Marketing na sociálních sítích	17.	Marketing na sociálních sítích
1.	Informační terminály		
12.	Cloudová úložiště		
2.	Big data - (10^{15} bytů)		
5.	Vertikální propojování v distribuci		

Zdroj: vlastní zpracování

Zjištěný seznam sedmnácti nástrojů je kompilací Průmyslu 4.0 jak je vnímají autoři (Mařík et al., 2015, Basl a Kopp, 2017, Zillner et al., 2014, Obitko a Jirkovský, 2015, Wang et al., 2010, Burger a Hasse, 2013, Basl a Doucek, 2019) a inovativními nástroji jak je vnímají (Tiago a Veríssimo, 2014, Hancock et al., 2019, Gross a Wangenheim, 2018, Baye et al., 2016, Prahalad a Ramaswamy, 2004, Son et al., 2012).

Některé nástroje (např. Augmented reality, virtuální měna, autonomní distribuce, Internet of things, společenská odpovědnost firem, advergaming a marketing pro jednotlivce) již byly popsány v 5.1.1, proto zde budou charakterizovány jen nově zařazené nástroje.

3. Virtuální realita. Umožňuje uživateli se ocitnout v simulovaném prostředí, které je spojené s interakcí uživatele. Virtuální realita vytváří iluzi skutečného světa nebo fiktivního světa. V praxi se používá pro konstrukci staveb a automobilů, v lékařství nebo pro počítačové hry (Sherman a Craig, 2018).

6. Pořádání marketingových eventů. Jedná se o způsob marketingové komunikace spojený s formou představení, prožitkem, který je spojen s působením na emoce. V praxi se eventy dělí na externí – pro budování vztahu se stakeholders a interní – zaměřené na vlastní zaměstnance. Podle autorů (Biswas a Suar, 2016, Dabirian et al., 2017) je event marketing opět na vrcholu a jeho účinnost je především v budování značky zaměstnavatele.

7. Věrnostní programy (Relationship marketing). Oproti transakčnímu marketingu, který vychází z potřeb podniku, relationship marketing vychází z potřeb zákazníků. V praxi je to snaha o vytváření, udržování a rozšiřování silných a hodnotných vztahů se zainteresovanými osobami. Gillett (2015) dokázal, že budování loajality zákazníků a úspěch v businessu je silně korelován.

8. Product placement na sdílených multimédiích. Product placement je umístění produktu nebo brandu do filmu, seriálu, videa nebo fotky za účelem jeho zviditelnění. Nejvyšší účinnost a efektivita je podle Gerhardse (2017) užívání PP na sdílených multimédiích jako je Youtube, Instagram nebo video.

9. Mobile App Marketing. Kaplan (2012) definuje mobilní marketing jako marketingovou činnost vykonávanou prostřednictvím internetu, ke které jsou spotřebitelé neustále připojeni pomocí osobního mobilního zařízení. V současnosti podniky vidí největší příležitosti mobilního marketingu v aplikacích, to už však není možné bez App Store Optimalizace, která zajistí dobrou pozici (Grundy et al., 2016).

10. Engagement marketing (zapojení zákazníka do tvorby produktu – Quality function deployment - QFD). Cílem je zapracovat požadavky koncových zákazníků

do finálního výrobku podniku. Nejlepším způsobem uplatnění QFD je přímé zapojení zákazníků do vývoje produktu. Lam a Bai (2016) prokázali, že QFD vede ke zvýšení konkurenceschopnosti podniku, protože podnik vyvíjí a vyrábí pouze takové výrobky, jaké očekává zákazník.

11. Ekodesign produktu a multifunkčnost obalu. Je to systematický proces navrhování a vyvíjení výrobku, který vedle klasických vlastností jako je funkčnost, klade velký důraz na dosažení minimálního negativního dopadu výrobku na životní prostředí a to z hlediska jeho celého životního cyklu. V praxi to znamená, že podnik všechny části výrobku po skončení životního cyklu znovu využije (Dalhammar, 2016).

14. Guerilla a virální marketing. Guerilla marketing je nekonvenční forma marketingu, která má šokovat. Cílem je dosáhnout maximálního efektu z minimálních zdrojů. Jeho nízkonákladovost využívají především menší podniky. Tyto agresivní útoky jsou většinou spojeny s virálním šířením přes sociální sítě. (Tam a Khuong, 2015).

16. Nové přístupy v řízení lidských zdrojů (Employer branding). Tvorba značky zaměstnavatele je dlouhodobý a nepřetržitý proces a spočívá v systematickém vytváření a sdílení pozitivní zaměstnanecké zkušenosti. Hlavním nástrojem je promyšlená personální komunikace se současnými, budoucími i bývalými zaměstnanci. Podle Biswase a Suara (2016) podniky tímto strategickým nástrojem zabraňují fluktuaci zaměstnanců a lákají nejlepší možné budoucí adepty.

Nejdříve je v tabulce 5.7 prezentováno vyhodnocení pomocí nástrojů deskriptivní statistiky, kde je znázorněno rozložení odpovědí v závislosti na využívání jednotlivých nástrojů. Výsledky jsou doplněny výpočtem χ^2 testu, pro zjištění existence statisticky významných rozdílů mezi respondenty, kteří užívají a neužívají jednotlivé nástroje inovativního marketingu.

Tabulka 5.7 Využívání jednotlivých nástrojů inovativního marketingu

Nástroj	Respondenti využívající nástroj IM		Respondenti nevyužívající nástroj IM		p-hodnota
	Počet	%	Počet	%	
1. Aditivní výroba	78	37,1	132	62,9	0,0002
2. Augmented reality	102	48,6	108	51,4	0,6788
3. Virtuální realita	79	37,6	131	62,4	0,0003
4. Virtuální měna	54	25,7	156	74,3	0,0000
5. Autonomní distribuce	56	26,7	154	73,3	0,0000
6. Pořádání eventů	148	70,5	62	29,5	0,0000
7. Věrnostní program pro zákazníky	137	65,2	73	34,8	0,0000
8. Product placement	116	55,2	94	44,8	0,1290
9. Mobile App Marketing	96	45,7	114	54,3	0,2142
10. Engagement marketing	107	51,0	103	49,0	0,7825
11. Multifunkčnost obalu	77	36,7	133	63,3	0,0001
12. Internet of Things	68	32,4	142	67,6	0,0000
13. Společenská odpovědnost firem (CSR)	154	73,3	56	26,7	0,0000
14. Guerilla a virální marketing	137	65,2	73	34,8	0,0000
15. Advergaming	73	34,8	137	65,2	0,0000
16. Nové přístupy v řízení lidských zdrojů	145	69,0	65	31,0	0,0000
17. Marketing na sociálních sítích	157	74,8	53	25,2	0,0000

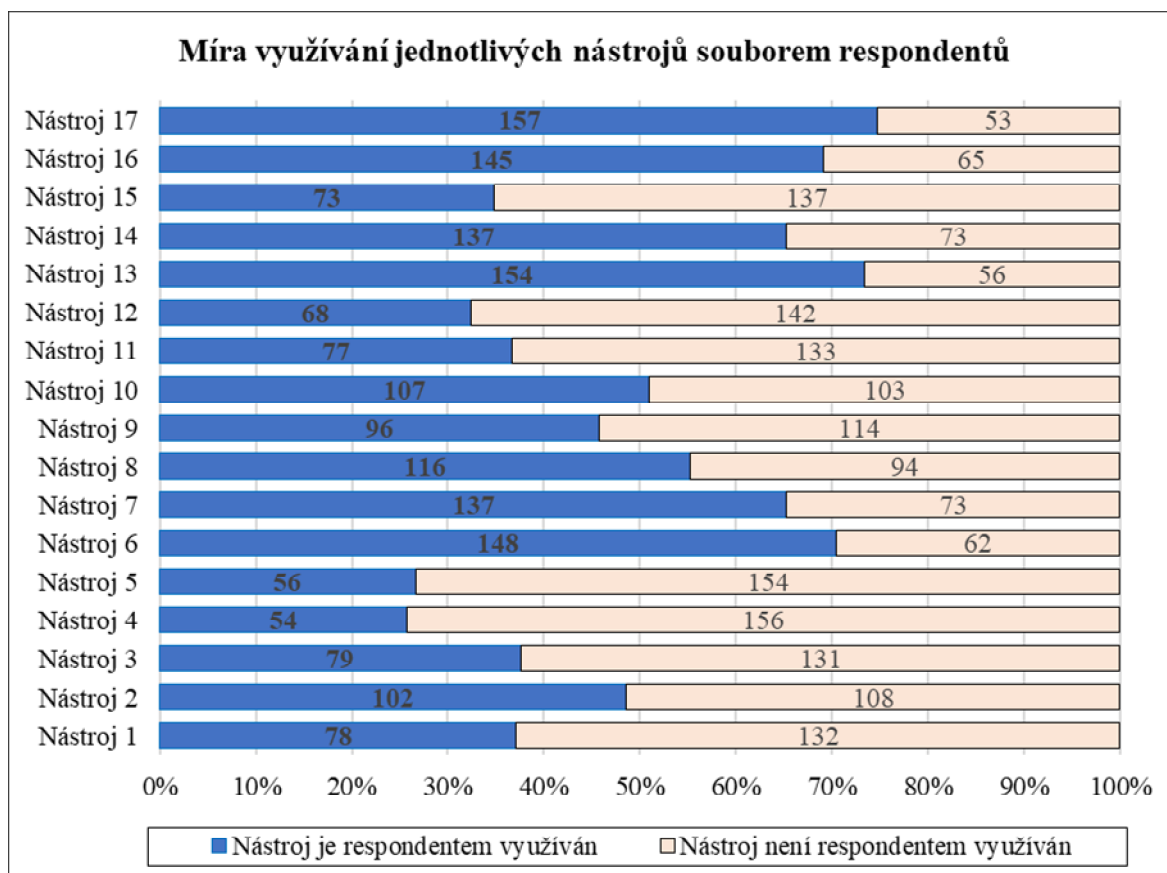
Zdroj: vlastní zpracování

Pokud se rozdělí zjištěné četnosti použití jednotlivých nástrojů střední hodnotou na dva intervaly (0; 105) a (106; 210), lze konstatovat, že 8 nástrojů využívá více jak 50 % respondentů. Jedná se o pořádání eventů, věrnostní program pro zákazníky, využívání Product placement, Engagement marketing, společenskou odpovědnost

firmy, guerilla a virální marketing, nové přístupy v řízení lidských zdrojů a marketing na sociálních sítích. Tyto nástroje je možné označit jako v současnosti velmi využívané, nedá se však o nich tvrdit, že jsou nejučinnější.

Lze konstatovat, že pouze u nástrojů 2, 8, 9 a 10 se neprokázal statisticky významný rozdíl mezi počtem respondentů, kteří jej využívají a počtem těch, co ne ($p\text{-hodnota}_{\min} \leq 0,129$). Ve všech ostatních případech jsou rozdíly, ať ve prospěch využívání, nebo ve prospěch nevyužívání, identifikovány jako statisticky významné ($p\text{-hodnota}_{\max} \leq 0,0002$).

Pro lepší grafické znázornění využívání nástrojů inovativního marketingu je vložen obrázek 5.6.



Obrázek 5.6 Využívání nástrojů inovativního marketingu

Zdroj: vlastní zpracování, V obrázku 5.6 jsou označené nástroje 1-17 stejné jako v tabulce 5.7.

Informace o současném využití nástrojů inovativního marketingu jsou zajímavé, ale pro možnost dalších doporučení je důležité zaměřit se na vnímanou důležitost jednotlivých nástrojů u oslovených podniků. Proto byla pomocí škálových otázek zjišťována důležitost jednotlivých nástrojů.

V tabulce 5.8 jsou seřazeny nástroje inovativního marketingu podle důležitosti, od nejdůležitějších po nejméně důležité. Respondenti hodnotili číselně na škále od 1 = maximální důležitost nástroje do 7 = minimální důležitost nástroje.

Tabulka 5.8 *Vyhodnocení důležitosti nástrojů inovativního marketingu*

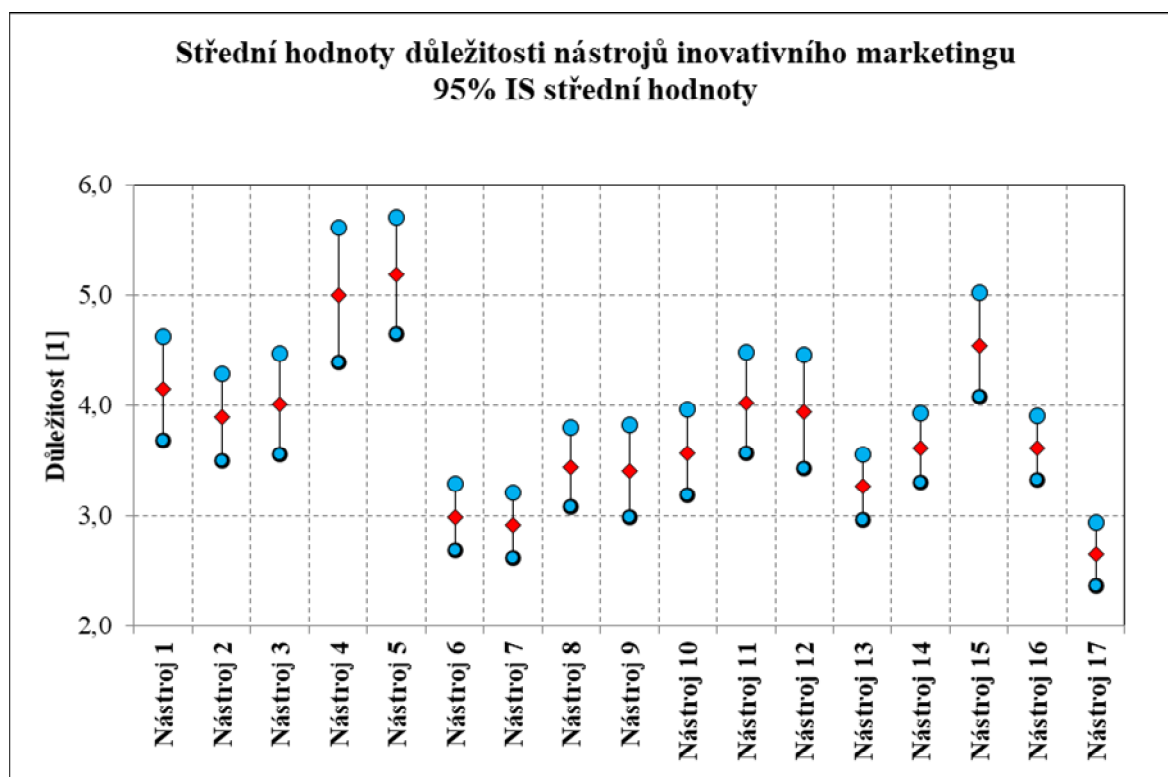
Nástroje IM	Průměr	N	Medián	95% IS pro průměr	
				min.	max.
17. Marketing na sociálních sítích	2,65	157	2	2,36	2,94
7. Věrnostní program pro zákazníky	2,91	137	2	2,61	3,21
6. Pořádání eventů	2,99	148	3	2,69	3,29
13. Společenská odpovědnost firem	3,26	154	3	2,96	3,56
9. Mobile App Marketing	3,41	96	3	2,99	3,82
8. Product placement	3,44	116	3	3,08	3,8
10. Engagement marketing	3,57	107	3	3,18	3,96
14. Guerilla a virální marketing	3,61	137	3	3,29	3,93
16. Nové přístupy v řízení lidských zdrojů	3,61	145	3	3,32	3,9
2. Augmented reality	3,89	102	3	3,5	4,29
12. Internet věcí	3,94	68	3	3,42	4,46
4. Virtuální realita	4,01	79	4	3,55	4,47
11. Ekodesign produktu a obalu	4,03	77	4	3,57	4,48
1. Aditivní výroba	4,15	78	4	3,69	4,62
3. Advergaming	4,55	73	5	4,08	5,01
4. Virtuální měna	5	54	6	4,39	5,61
5. Autonomní distribuce	5,18	56	6	4,65	5,71

Zdroj: vlastní zpracování

Pokud se hodnocení důležitosti rozdělí na intervaly <1;3>, neutrální důležitost má hodnotu mediánu 4 a nedůležité nástroje mají medián v intervalu <5;7>, je v prvním intervalu jedenáct nástrojů, které jsou důležité, tři nástroje mají neutrální důležitost a tři jsou nedůležité (advergaming, virtuální měna a autonomní distribuce). Druhý sloupec ukazuje počet podniků, které jednotlivé nástroje využívají. Z výsledných hodnot je patrné, že ty nástroje, které jsou vnímány jako důležité, jsou také nejvíce

využívány. Výpočet korelace mezi mírou důležitosti a četností využití je -0,87234, což potvrzuje zápornou závislost. Podniky se na hodnocení shodují, což potvrzuje i hodnota směrodatné odchylky.

Střední hodnoty důležitosti nástrojů jsou na obrázku 5.7.



Obrázek 5.7 Střední hodnoty důležitosti nástrojů inovativního marketingu

Zdroj: vlastní zpracování

Jak je patrné z obrázku 5.7, lze konstatovat, že ve středních hodnotách hodnocení důležitosti jednotlivých nástrojů inovativního marketingu jsou identifikovány jak ty dvojice, mezi nimiž není identifikován staticky významný rozdíl, tak i ty, kde tento rozdíl jako statisticky významný identifikován je.

Podrobně situaci mapuje následující tabulka 5.9. Jedná se o tabulku p-hodnot Wilcoxonova neparametrického testu středních hodnot.

Je zkoumána nulová hypotéza:

H₀₁: *Neexistují statisticky významné rozdíly mezi středními hodnotami důležitosti dvojic nástrojů.*

H₁₁ non H₀₁

V případě, že je p-hodnota pro příslušnou dvojici $\leq 0,05$ lze H₀₁ zamítnout a konstatovat, že ve středních hodnotách hodnocení příslušných nástrojů inovativního marketingu je rozdíl statisticky významný.

Tabulka 5.9 Tabulka *p*-hodnot Wilcoxonova neparametrického testu středních hodnot

Přehled <i>p</i> -hodnot analýzy rozdílů středních hodnot hodnocení důležitosti jednotlivých nástrojů inovativního marketingu respondenty																
Nástroj č.	Nástroj č.															
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	12	14	15	16
2	0,390															
3	0,683	0,684														
4	0,019	0,003	0,007													
5	0,005	0,000	0,001	0,903												
6	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000											
7	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,818										
8	0,018	0,089	0,054	0,000	0,000	0,060	0,038									
9	0,017	0,075	0,048	0,000	0,000	0,138	0,097	0,828								
10	0,056	0,230	0,140	0,000	0,000	0,026	0,014	0,672	0,555							
11	0,695	0,643	0,979	0,008	0,001	0,000	0,000	0,045	0,040	0,123						
12	0,533	0,933	0,821	0,010	0,002	0,002	0,001	0,123	0,106	0,259	0,777					
13	0,002	0,014	0,008	0,000	0,000	0,187	0,110	0,494	0,693	0,262	0,006	0,031				
14	0,057	0,297	0,162	0,000	0,000	0,004	0,001	0,413	0,333	0,766	0,140	0,321	0,100			
15	0,227	0,032	0,104	0,156	0,068	0,000	0,000	0,000	0,000	0,002	0,105	0,085	0,000	0,001		
16	0,071	0,407	0,178	0,000	0,000	0,001	0,000	0,326	0,255	0,664	0,171	0,387	0,061	0,876	0,001	
17	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,052	0,065	0,000	0,002	0,000	0,000	0,000	0,001	0,000	0,000	0,00

Zdroj: vlastní zpracování

Z tabulky je patrné, že ve většině případů je *p*-hodnota $\leq 0,05$, tak lze konstatovat, že existují statisticky významné rozdíly mezi středními hodnotami důležitostí dvojic nástrojů.

Faktorová analýza

Cílem faktorové analýzy je redukce počtu proměnných a odhalení struktury vztahů mezi proměnnými. Podniky hodnotily celkem 17 proměnných a faktorová analýza byla provedena celkem ve čtyřech fázích. První, druhá i třetí analýza identifikovala nástroje s hodnotou korelačního koeficientu menšího než $\pm 0,5$, a proto byly vyřazeny. Cílem tohoto postupu bylo extrahovat faktory na tzv. optimální úroveň, tj. na počet faktorů, které se nejvíce podílejí na důležitosti nástrojů inovativního

marketingu. Vybrané výsledky ve čtyřech fázích faktorové analýzy shrnuje tabulka 5.10.

Tabulka 5.10 *Výsledky faktorové analýzy pro nástroje inovativního marketingu*

Fáze faktorové analýzy		Fáze 1	Fáze 2	Fáze 3	Fáze 4
Cronbachova alfa		0,912			
95% konfidenční interval		(0,866; 0,958)			
Kaiser-Meyer-Olkinova míra		0,699	0,762	0,887	0,887
Bartlettův test Sféricity	Chí-kvadrát	351,51	264,06	238,89	238,89
	Stupně volnosti	136	91	78	78
	p-hodnota	0,0	0,0	0,0	0,0
Počet proměnných vstupujících do FA		17	15	13	13
Počet faktorů		7	5	4	3
Počet proměnných zahrnutých ve faktorech		15	14	13	13
Kumulativní procento variability		79,7	73,5	69,3	62,8

Zdroj: vlastní zpracování

Kritérium Cronbachova alfa je splněno, protože přesahuje hodnotu 0,7. Konstrukce konfidenčního intervalu slouží k nalezení intervalu, do kterého náhodná veličina padá s předem zvolenou mírou vysoké pravděpodobnosti $1-\alpha$, což zde platí.

Podmínka dosažení Kaiser-Meyer-Olkinovy míry, tj. hodnoty KMO vyšší než 0,5 platí ve všech fázích. Bartlettův test sféricity byl splněn u všech fází. Výsledná matice po čtyřech krocích je prezentována v tabulce 5.11.

Tabulka 5.11 Faktorová analýza

	F1	F2	F3
Aditivní výroba	0,411	0,618	0,333
Augmented reality	0,364	0,263	0,686
Virtuální realita	0,418	0,279	0,711
Virtuální měna	-0,278	0,567	0,463
Autonomní distribuce	0,000	0,989	0,122
Pořádání eventů	0,910	0,000	0,181
Věrnostní program pro zákazníky	0,629	0,159	0,000
Product placement	0,618	0,423	0,199
Ekodesign, Multifunkčnost obalu	0,000	0,550	0,320
Internet of things - Internet věcí	0,286	0,358	0,674
Společenská odpovědnost firem	0,709	0,000	0,497
Nové přístupy v řízení lidských zdrojů	0,487	0,182	0,396
Marketing na sociálních sítích	0,488	-0,255	0,161
Celkové vyhodnocení			
Vlastní hodnota	3,221	2,563	2,385
Procento variability	0,248	0,197	0,183
Kumulované % variability	0,248	0,445	0,628

Zdroj: vlastní zpracování

Každá skupina obsahuje nástroje, které jsou vnímány shodně. Jedná se o:

První faktor F1 „Cílení na homogenní segmenty“: Je tvořen šesti proměnnými: pořádání eventů, věrnostní program pro zákazníky, Product placement, společenská odpovědnost firmy, nové přístupy v řízení lidských zdrojů a marketing na sociálních sítích, které z kumulované variability tvoří 24,8 %. Podniky v současnosti označují jako nejdůležitější nástroje inovativního marketingu ty, které umožňují přesně cílit na co nejvíce homogenní segment. Dokonce jako nejdůležitější byl označen nástroj, který cílí přímo na jednotlivce.

Druhý faktor F2 „Technologický marketing“: Je tvořen skupinou nástrojů, které jsou založené na technologických novinkách. Patří sem aditivní výroba, virtuální

měna, autonomní distribuce a ekodesign – multifunkčnost obalu. Tyto proměnné tvoří 19,7 % celkové variability.

Třetí faktor F3 „Vizuální marketing“: zahrnuje všechny nástroje související s využitím nové technologie zaměřené na zákazníky. Patří sem: augment reality, virtuální realita, Internet věcí, společenská odpovědnost firem. Celkově tyto nástroje lze zařadit jako nástroje komunikačního mixu, které využívají moderní technologie. Tyto proměnné tvoří 18,3 % celkové variability.

Tyto faktory pak byly využity k návrhu vytvoření marketingového mixu v kapitole 5.2.8.

5.2.4 Vliv velikosti podniků a oboru podnikání na nástroje inovativního marketing

Třídící otázky hrají v interpretaci výsledků důležitou roli. To, co platí pro jednu skupinu podniků, nemusí platit pro druhou skupinu. Ve výzkumu byly zohledněny dvě třídící otázky: velikost podniku a obor podnikání, které naplní odpověď na **VO 3.2.**

Pro zjištění existence statisticky významných rozdílů mezi průměrným hodnocením důležitosti nástrojů inovativního marketingu byl použit Kruskalův-Wallisův test. Tento test je neparametrickou verzí metody ANOVA. Zkoumá se, zda je model „Hodnocení – Velikost Podniku“ statisticky významný.

Pro zajištění dostatečného množství odpovědí u oboru podnikání, byly nosné předměty podnikání agregovány do šesti skupin: automotive, bankovní sektor, služby, vzdělávání a státní správa, stavebnictví a nemovitosti, ostatní. Vše je znázorněno v shrnující tabulce 5.12 středních hodnot dle p-hodnoty.

Byly stanoveny hypotézy:

H0₂: *Mezi odpověďmi respondentů neexistují statisticky významné rozdíly mezi hodnocením důležitosti nástrojů inovativního marketingu v závislosti na velikost podniku.*

H1₂ non H0₂

H0₃: *Mezi odpověďmi respondentů neexistují statisticky významné rozdíly mezi hodnocením důležitosti nástrojů inovativního marketingu v závislosti na oboru podnikání.*

H1₃ non H0₃

V tabulce 5.12 jsou prezentovány výsledné p-value pro rozdělení podle počtu zaměstnanců a dle oboru podnikání.

Tabulka 5.12 *Tabulka středních hodnot dle p-hodnoty, Kruskal-Wallisův test*

	Nástroje IM	Dle počtu zaměstnanců	Dle oboru podnikání
1.	Aditivní výroba	0,059	0,177
2.	Augmented reality	0,833	0,152
3.	Virtuální realita	0,920	0,144
4.	Virtuální měna	0,452	0,833
5.	Autonomní distribuce	0,417	0,445
6.	Pořádání eventů	0,047	0,772
7.	Věrnostní program pro zákazníky	0,929	0,098
8.	Product placement	0,348	0,697
9.	Mobile App marketing	0,603	0,260
10.	Engagement marketing	0,285	0,145
11.	Ekodesign a multifunkčnost obalu	0,145	0,622
12.	Internet of things - Internet věcí	0,866	0,629
13.	Společenská odpovědnost firem	0,315	0,263
14.	Guerilla a virální marketing	0,174	0,192
15.	Advergaming	0,431	0,567
16.	Nové přístupy v řízení lidských zdrojů	0,319	0,655
17.	Marketing na sociálních sítích	0,638	0,013

Zdroj: vlastní zpracování

Statisticky významné rozdíly byly identifikovány pouze u jednoho nástroje, a to je pořádání eventů. Po zjištění rozdílu byly odpovědi u tohoto nástroje analyzovány. Hlavní rozdíl je ten, že podniky s 251 a více zaměstnanci uváděly daleko větší důležitost pořádání eventů, než ostatní malé a střední podniky. Velké podniky kladou větší důraz na tento nástroj jak pro vlastní zaměstnance, tak pro okolí podniku pro budování dobrého jména zaměstnavatele, prezentaci společenské odpovědnosti a celkově dobrého povědomí o podniku.

Podle výsledných hodnot je pouze jeden nástroj, kde jsou statisticky významné rozdíly podle oboru, a to je marketing na sociálních sítích. Obory podnikání, které byly agregovány do šesti skupin, byly podrobeny analýze. Z této analýzy vzešlo, že výrazně vyšší důležitost sociálních sítí uvedly podniky ze sektoru automotive a služeb. Naopak výrazně méně důležité jsou sociální sítě pro obor vzdělávání a státní správy. Ostatní obory bankovní sektor, stavebnictví a nemovitosti a kategorie ostatní

uvedly důležitost průměrnou. Přes dva statisticky významné rozdíly lze konstatovat, že podniky se na hodnocení důležitosti nástrojů inovativního marketingu shodují.

5.2.5 Vztah nástrojů inovativního marketingu a konkurenční výhody

Pro ověření vztahu nástrojů inovativního marketingu a vnímané konkurenční výhody byla stanovena **VO 3.3: Jak se podílí využívání nástrojů inovativního marketingu na konkurenční výhodě?**

Respondenti v rámci dotazování hodnotili 12 konkurenčních výhod. Jejich seznam vznikl na základě rešerše Portera (1994), Čichovského (2002), Mikoláše (2005), Huang et al., (2015), Kamukama et al., (2017) a Nyuura et al., (2019). Respondenti hodnotili na škále od 1= nejslabší hodnocení dané konkurenční výhody do 7 = nejsilnější hodnocení konkurenční výhody.

Výsledného hodnocení je seřazené v tabulce 5.13. Na velikosti průměru je vidět, že všechny parametry konkurenčních výhod byly hodnoceny vyšším hodnocením. Za největší konkurenční výhodu respondenti považovali oblast organizačních zdrojů.

Tabulka 5.13 *Hodnocení konkurenčních výhod*

Konkurenční výhoda	Průměr	medián	modus
Organizační zdroje (podniková struktura, manažerské a organizační faktory)	4,97	5	6
Vztah k zákazníkům (aktivní, empatický přístup)	4,68	4	5
Technické zdroje (vybavení, stroje, technika)	4,56	4	5
Lidské zdroje (kvalifikace, dovednosti, zkušenosti)	4,42	4	4
Kvalita výrobku (uspokojující zákazníka)	4,35	4	4
Služby a servis (dostupnost)	4,26	4	4
Cena výrobku (cenové rozpětí, uspokojení zákazníků)	4,18	4	4
Finanční zdroje (vlastní prostředky, možnost získání zdrojů)	4,13	4	4
Inovační zdroje (schopnost nabízet inovované výrobky, inovační potenciál)	4,02	4	4
Informační zdroje (databáze informací)	3,98	4	4
Obal výrobku (ochrana, design, kvalita)	3,75	3	3
Distribuce (délka trasy, rychlost, počet cest)	3,63	3	3

Zdroj: vlastní zpracování

Pro získání odpovědi na VO 3.3 byla sestavena tabulka 5.14, která znázorňuje korelační koeficienty a výsledné p - hodnoty. Na základě korelační analýzy, byla prokázána vzájemná závislost mezi několika nástroji a konkurenčními výhodami.

(V tabulce 5.14 jsou označeny nástroje: 1. Aditivní výroba, 2. Augmented reality, 3. Virtuální realita, 4. Virtuální měna, 5. Autonomní distribuce, 6. Pořádání eventů, 7. Věrnostní program pro zákazníky, 8. Product placement, 9. Mobile App Marketing, 10. Engagement marketing, 11. Multifunkčnost obalu, 12. Internet of Things, 13. Společenská odpovědnost, 14. Guerilla a virální marketing, 15. Advergaming, 16. Nové přístupy v řízení LZ, 17. Marketing na sociálních sítích).

Z tabulky 5.14 je patrné, že největší propojení s nástroji inovativního marketingu má Konkurenční výhoda č. 4 - organizační zdroje (organizační struktura, formální prvky, řízení, systém kontroly, podnikové směrnice) a to s nástroji: mobile App marketing, Engagement marketing, Internet věcí, společenská odpovědnost firem, Guerilla a virální marketing a nové přístupy v řízení lidských zdrojů. Dále to je konkurenční výhoda č. 6 - lidské zdroje, která koreluje s Product placement, Mobile App Marketing, Internet of Things, CSR a Advergamingem.

Z tabulky je ale vidět, že i tam, kde je prokázána korelační závislost (p - hodnot), hodnoty koeficientů korelace (1. řádek) nejsou nijak vysoké, takže tyto proměnné se ovlivňují velmi slabě. Navíc někde vycházejí hodnoty koeficientu korelace záporné, což svědčí o nepřímém vztahu obou ukazatelů, tj. opačném hodnocení obou ukazatelů přesto, že p - hodnoty ukazují na vzájemnou závislost.

Výsledky potvrzují, že konkurenční výhodu tvoří vždy více faktorů a ne vždy to musí být nástroje inovativního marketingu. Podniky usilují o zákazníky a vzhledem k hodnocení konkurenčních výhod, lze konstatovat, že konkurenční výhody chápou často jako standartní faktory.

Tabulka 5.14 Výsledky testů korelační analýzy dvojic konkurenční výhoda x nástroje inovativního marketingu, (1.řádek - korelační koeficient, 2.řádek p -hodnoty)

	N1	N2	N3	N4	N5	N6	N7	N8	N9	N10	N11	N12	N13	N14	N15	N16	N17	celkem
KV1 Finanční zdroje	0,212	0,132	-0,034	0,114	0,142	-0,095	0,070	-0,101	-0,116	0,053	0,289	0,049	-0,019	0,056	-0,081	-0,06	-0,033	
KV2 Technické zdroje	0,062	0,185	0,761	0,409	0,298	0,250	0,412	0,277	0,257	0,583	0,011	0,686	0,810	0,513	0,495	0,430	0,680	1
KV3 Inovační zdroje	0,058	0,003	-0,111	0,124	-0,012	0,081	0,055	-0,122	0,098	-0,120	0,018	0,005	0,191	-0,041	-0,092	0,186	0,044	
KV4 Organizační zdroje	0,612	0,975	0,326	0,705	0,928	0,01	0,522	0,191	0,048	0,342	0,031	0,248	0,013	0,392	0,872	0,048	0,583	5
KV5 Informační zdroje	-0,087	0,016	0,033	0,122	0,077	0,163	0,036	-0,110	-0,169	-0,002	0,282	-0,111	-0,123	-0,096	-0,064	-0,080	-0,107	
KV6 Lidské zdroje	0,445	0,870	0,767	0,377	0,571	0,046	0,67	0,239	0,098	0,98	0,013	0,363	0,126	0,264	0,586	0,338	0,182	2
KV7 Kvalita výrobku	0,018	-0,007	-0,09	0,07	-0,049	-0,132	-0,029	-0,128	-0,300	0,103	0,218	-0,288	0,200	-0,176	-0,203	0,251	-0,073	
KV8 Obal výrobku	0,873	0,937	0,389	0,591	0,718	0,110	0,732	0,169	0,003	0,022	0,066	0,017	0,017	0,039	0,435	0,037	0,651	6
KV9 Cena výrobku	-0,268	-0,061	-0,046	0,180	-0,059	0,232	0,1057	-0,269	0,002	0,037	0,231	-0,147	0,190	-0,007	-0,386	0,101	-0,103	
KV10 Služby a servis	0,815	0,545	0,686	0,193	0,66	0,004	0,219	0,004	0,987	0,701	0,042	0,229	0,017	0,930	0,746	0,011	0,173	5
KV11 Distribuce	0,147	0,043	-0,147	0,059	-0,140	-0,039	0,124	-0,099	0,172	0,026	0,008	0,096	-0,034	-0,066	-0,261	-0,062	0,022	
KV12 Vztah k zákazníkovi	0,564	0,940	0,413	0,722	0,511	0,944	0,363	0,009	0,032	0,187	0,453	0,034	0,006	0,217	0,018	0,224	0,129	5
	0,252	0,0951	0,06	0,303	0,122	-0,009	0,014	-0,135	-0,049	0,174	0,091	-0,038	0,168	-0,105	-0,057	-0,729	0,036	
	0,008	0,325	0,769	0,265	0,662	0,862	0,721	0,269	0,265	0,877	0,195	0,826	0,019	0,830	0,524	0,281	0,361	2
	0,061	0,018	-0,10	0,232	-0,157	-0,039	0,059	-0,180	-0,159	-0,589	0,050	-0,148	-0,154	-0,089	-0,433	-0,128	-0,051	
	0,595	0,857	0,337	0,091	0,246	0,636	0,495	0,052	0,260	0,5468	0,002	0,663	0,238	0,062	0,299	0,123	0,521	1
	0,189	0,147	-0,059	0,026	-0,066	0,06	0,081	-0,128	-0,072	0,187	0,062	-0,057	0,016	-0,035	-0,097	-0,085	-0,074	
	0,723	0,907	0,509	0,859	0,592	0,885	0,403	0,327	0,319	0,567	0,968	0,493	0,645	0,187	0,177	0,195	0,927	0
	0,210	0,113	-0,018	0,018	-0,140	-0,06	0,05	-0,162	-0,041	0,082	0,010	0,030	-0,036	-0,102	-0,377	-0,043	-0,004	
	0,282	0,025	0,108	0,582	0,474	0,599	0,247	0,177	0,045	0,399	0,733	0,605	0,326	0,790	0,616	0,229	0,795	2
	0,123	0,160	-0,062	-0,098	-0,071	0,095	0,115	-0,203	-0,087	0,033	0,059	0,129	-0,021	-0,037	-0,142	-0,122	0,029	
	0,063	0,255	0,869	0,894	0,305	0,453	0,514	0,082	0,671	0,405	0,929	0,984	0,654	0,232	0,602	0,654	0,958	0
	0,084	-0,035	-0,166	0,031	-0,186	-0,032	0,366	-0,138	-0,191	0,117	-0,039	-0,150	-0,054	-0,214	-0,200	-0,034	-0,103	
	0,460	0,724	0,143	0,812	0,167	0,969	0,0481	0,138	0,9203	0,042	0,229	0,733	0,221	0,013	0,018	0,499	0,089	4

Zdroj: vlastní zpracování

5.2.6 Vyhodnocení dopadů inovativního marketingu

Výzkumná otázka VO 3.4 zněla: *Jaké dopady podniky spatřují ve využívání nástrojů inovativního marketingu a jakou důležitost jim přiřkládají?* Řešení této výzkumné otázky navázalo na předchozí část. Identifikace marketingových inovací a jejich důležitosti bylo podmínkou pro výzkum dopadů, které způsobují. Respondenti hodnotili dopady, které byly zjištěny pomocí kvalitativního výzkumu v pilotním výzkumu. Do primárního výzkumu bylo zařazeno všech jedenáct dopadů, které vyplynuly z pilotního výzkumu a jsou popsány v kapitole 5.1.3. Respondenti měli stanovit dopady inovativního marketingu na jejich podnik. Nejdříve v tabulce 5.15 jsou prezentovány četnosti, jak jednotlivé dopady respondenti vnímají.

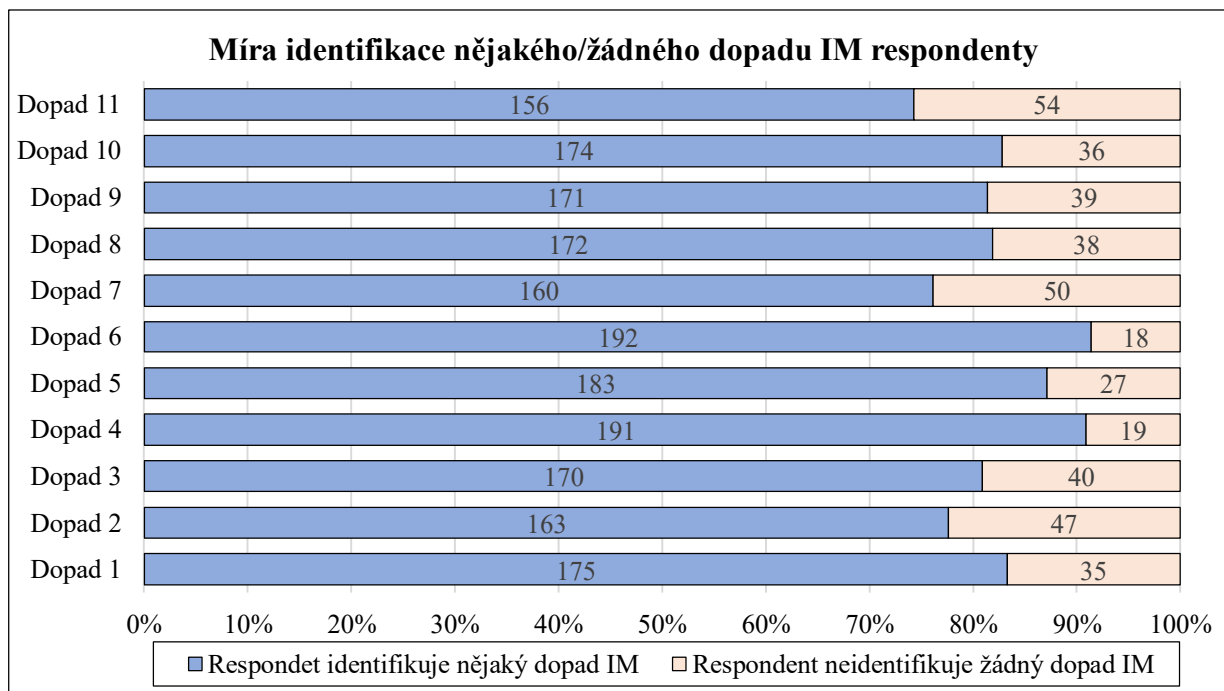
Tabulka 5.15 Četnosti dopadů IM na podniky

Dopady IM	Respondenti identifikují dopad IM		Respondenti neidentifikují dopad IM		p-hodnota
	Počet	%	Počet	%	
1. Zvýšení vlastní konkurenceschopnosti	175	83,3	35	16,7	0,0000
2. Zvyšování produktivity práce Zaměstnanců	163	77,6	47	22,4	0,0000
3. Změna firemní kultury	170	81,0	40	19,0	0,0000
4. Budování značky “zaměstnavatele, růst hodnoty	191	91,0	19	9,0	0,0000
5. Vyšší nároky na zaměstnance	183	87,1	27	12,9	0,0000
6. Zlepšení komunikace se Zákazníky	192	91,4	18	8,6	0,0000
7. Vstup na nové trhy	160	76,2	50	23,8	0,0000
8. Změna ve výši nákladů	172	81,9	38	18,1	0,0000
9. Zvyšování kvality produktů	171	81,4	39	18,6	0,0000
10. Změny ve strategickém Plánování	174	82,9	36	17,1	0,0000
11. Změna distribučních kanálů	156	74,3	54	25,7	0,0000

Zdroj: vlastní zpracování

Výzkum potvrdil, že dopady byly správně identifikovány, neboť většina podniků prezentované dopady zaznamenává. Lze konstatovat, že u všech dopadů je statisticky

významně větší skupinou respondentů identifikována nějaká nenulová úroveň. Jedná se o rozpětí od 74,3 % do 91,4 %. Pro přehlednost je doplněn obrázek 5.8.



Obrázek 5.8 Míra identifikace dopadu inovativního marketingu

Zdroj: vlastní zpracování

Následuje prezentace popisné statistiky, kde respondenti měli číselně určit sílu dopadu na škále od jedné do sedmi, kde 1 = nejsilnější dopady; 7 = nejslabší dopady. V tabulce 5.16 jsou dopady seřazeny od nejsilnějších dopadů k nejslabším.

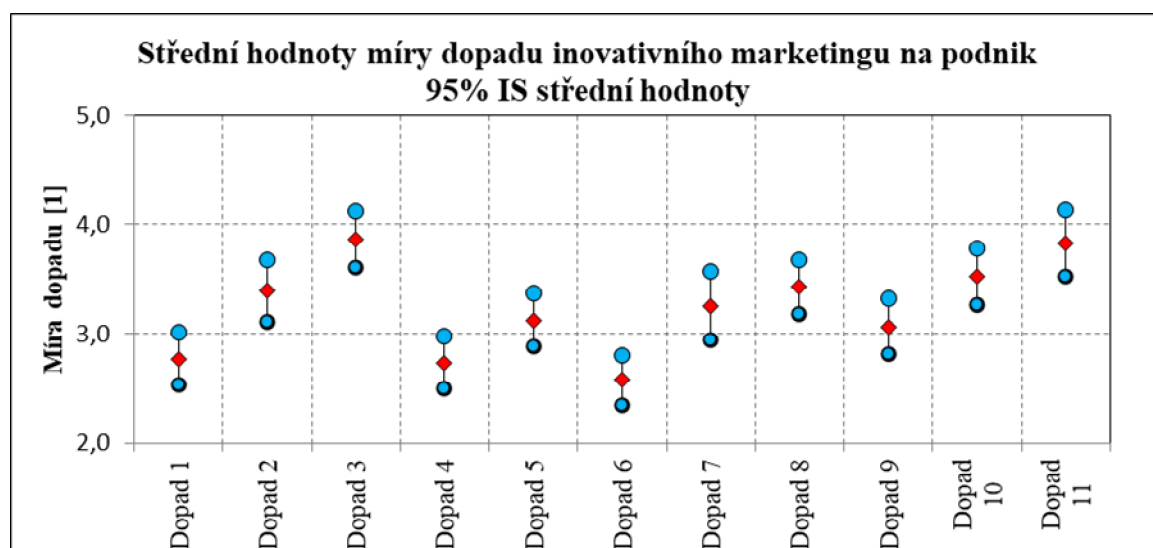
Pokud by se dopady inovativního marketingu rozdělily opět hraniční hodnotou 4, lze konstatovat, že všechny dopady podniky označily jako velmi silné. Zároveň síla dopadů významně koreluje s množstvím podniků, které je určily. Jako nejsilnější dopad respondenti určili zlepšení komunikace se zákazníky. Naopak nejméně důležitá síla dopadu byla zjištěna u změny firemní kultury. (Ungerma a Dědková, 2019).

Tabulka 5.16 *Hodnocení síly dopadu inovativního marketingu na podniky*

Dopad	Průměr	N	Medián	95% IS	
				min.	max.
Zlepšení komunikace se zákazníky	2,58	192	2	2,35	2,8
Budování PR a nárůst hodnoty podniku	2,74	191	2	2,5	2,98
Zvýšení vlastní konkurenceschopnosti	2,78	175	2	2,54	3,01
Zvyšování kvality produktů	3,07	171	2	2,81	3,33
Vyšší nároky na zaměstnance	3,13	183	2	2,88	3,37
Vstup na nové trhy	3,26	160	2	2,95	3,57
Zvyšování produktivity práce	3,39	163	3	3,12	3,67
Změna ve výši nákladů	3,43	172	3	3,18	3,68
Změny ve strategickém plánování	3,52	174	3	3,26	3,78
Změna distribučních kanálů	3,83	156	3	3,52	4,13
Změna firemní kultury	3,86	170	3	3,6	4,12

Zdroj: vlastní zpracování

Obrázek 5.9 znázorňuje střední míry dopadu inovativního marketingu. Lze konstatovat, že ve středních hodnotách hodnocení významnosti dopadů inovativního marketingu jsou identifikovány jak ty dvojice, mezi nimiž není identifikován staticky významný rozdíl, tak i ty, kde tento rozdíl jako statisticky významný identifikován je.



Obrázek 5.9 *Střední hodnoty míry dopadu inovativního marketingu na podnik*

Zdroj: vlastní zpracování

Podrobně situaci mapuje následující tabulka 5.17. Jedná se o tabulku p - hodnot Wilcoxonova neparametrického testu středních hodnot.

Tento typ testu byl zvolen pro eliminaci odlehlých hodnot a zároveň protože hodnoty nemají normální rozdělení. Byla stanovena hypotéza:

H0₄: Neexistují *statisticky významné rozdíly mezi středními hodnotami důležitosti dvojic dopadů.*

H1₄ non H0₄

V případě, že je p - hodnota pro příslušnou dvojici $\leq 0,05$ lze H0 zamítnout a konstatovat, že ve středních hodnotách hodnocení dopadů inovativního marketingu je rozdíl statisticky významný.

Tabulka 5.17 *Analýza rozdílů středních hodnot pro hodnocení dopadu inovativního marketingu na podnik*

Přehled p-hodnot analýzy rozdílů středních hodnot hodnocení dopadu inovativního marketingu na podnik										
	Dopad									
Dopad	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
2	0,001									
3	0,000	0,009								
4	0,624	0,000	0,000							
5	0,036	0,197	0,000	0,012						
6	0,111	0,000	0,000	0,331	0,000					
7	0,073	0,296	0,001	0,027	0,946	0,002				
8	0,000	0,597	0,027	0,000	0,049	0,000	0,164			
9	0,106	0,115	0,000	0,044	0,743	0,003	0,638	0,034		
10	0,000	0,421	0,057	0,000	0,027	0,000	0,085	0,781	0,016	
11	0,000	0,048	0,765	0,000	0,001	0,000	0,006	0,089	0,000	0,174

Zdroj: vlastní zpracování

Statisticky významný rozdíl v mediánu je identifikován u 74 % pozorovaných vztahů. Lze konstatovat, že hodnocení většiny dopadů se vzájemně odlišuje.

5.2.7 Vliv velikosti podniku a oboru podnikání na dopady inovativního marketingu

Vliv třídících otázek byl soustředěn opět na následující dvě oblasti: velikost podniku a obor, ve kterém podniká.

Zároveň tato podkapitola odpovídá na **VO 3.5**. K hodnocení bylo použito testování statistických hypotéz Kruskal-Wallisův test. Obor podnikání byl agregován do šesti skupin: automotive, bankovní sektor, služby, vzdělávání a státní správa, stavebnictví a nemovitosti, ostatní. Byly stanoveny hypotézy:

H₀₅: *Mezi odpověďmi respondentů neexistují statisticky významné rozdíly mezi průměrným hodnocením důležitosti dopadů inovativního marketingu v závislosti na velikost podniku.*

H₁₅ non H₀₅

H₀₆: *Mezi odpověďmi respondentů neexistují statisticky významné rozdíly mezi průměrným hodnocením důležitosti dopadů inovativního marketingu v závislosti na oboru podnikání.*

H₁₆ non H₀₆

Tabulka 5.18 Tabulka středních hodnot dle p-hodnoty, Kruskal-Wallisův test

	Dopady inovativního marketingu	Dle počtu zaměstnanců	Dle oboru podnikání
1.	Zvýšení konkurenceschopnosti podniku	0,237	0,09
2.	Zvyšování produktivity práce	0,187	0,471
3.	Změna firemní kultury	0,484	0,594
4.	Budování PR a tím nárůst hodnoty podniku	0,397	0,471
5.	Vyšší nároky na zaměstnance	0,965	0,994
6.	Zlepšení komunikace se zákazníky	0,354	0,173
7.	Vstup na nové trhy	0,872	0,310
8.	Změna ve výši nákladů	0,251	0,338
9.	Zvyšování kvality produktů	0,260	0,861
10.	Změny ve strategickém plánování	0,691	0,922
11.	Změna distribučních kanálů	0,041	0,085

Zdroj: vlastní zpracování

V tabulce 5.18 jsou prezentovány výsledné p-value, které odpovídají na stanovené hypotézy. Z výsledku plyne, že pouze změnu distribučních kanálů vnímají respondenti odlišně. Pokud se podrobně analyzují odpovědi jednotlivých skupin podniků rozdělených podle velikosti, podniky s 251 a více zaměstnanci vnímají dopady jako velice silné. Naopak čím menší podniky, tak síla dopadu slábne. Pro malé podniky je pak síla dopadu minimální, což potvrdil statisticky významný rozdíl. Ostatní dopady hodnotí podniky bez rozdílu.

Podle výsledných p – hodnot nemá obor podnikání žádný statistický významný dopad na odpovědi respondentů. Nejvíce se hodnotě p-value 0,05 blíží dopad změny distribučních kanálů.

5.2.8 Vztah důležitosti nástrojů inovativního marketingu a úrovně jejich dopadů na konkurenceschopnost podniku

Po identifikaci současných nástrojů inovativního marketingu a jejich dopadů se autorka zaměřila na vztah mezi nástroji a dopady. Byla položena výzkumná otázka **VO 3.6:** *Jaké nástroje inovativního marketingu by podniky měly zařadit do marketingového mixu, aby dosáhly strategických cílů?*

Tato otázka předpokládá, že na identifikované dopady lze pohlížet jako na strategické cíle.

Pro zjištění korelace mezi důležitostmi nástrojů a úrovně jejich dopadů na konkurenceschopnost byly nejdříve vytvořeny dvojice vektorů se škálovými hodnotami. Dvojice, kde respondenti uvedli, že nástroj nebo dopad nepoužívají, byly vynechány. Vytvořené dvojice byly podrobeny korelační analýze, kde byl zkoumán vliv hodnocení důležitosti jednotlivých nástrojů inovativního marketingu na úroveň jejich dopadů. Tímto způsobem vzniklo 17x11 dvojic vektorů, jejichž vzájemný stav byl analyzován.

Byla stanovena hypotéza:

H₀₇: *Neexistuje statisticky významná závislost mezi důležitostmi nástroje inovativního marketingu a dopadu inovativního marketingu.*

H₁₇ non H₀₇

Tabulka 5.19 shrnuje výsledné p - hodnoty pro jednotlivé korelační testy. Koeficient spolehlivosti je stanoven na $\alpha = 0,05$, tam, kde je $p_hodnota \leq 0,05$ je indikován statisticky významný vztah.

V tabulce 5.19 jsou nástroje a dopady označeny:

Nástroje:

1. Aditivní výroba
2. Augmented reality
3. Virtuální realita
4. Virtuální měna
5. Autonomní distribuce
6. Pořádání eventů
7. Věrnostní program pro zák.
8. Product placement
9. Mobile App Marketing
10. Engagement marketing
11. Multifunkčnost obalu
12. Internet of Things
13. Společenská odpovědnost
14. Guerilla a virální marketing
15. Advergaming
16. Nové přístupy v řízení lidských zdrojů
17. Marketing na soc. sítích

Dopady:

1. Zvýšení vlastní konkurenceschopnosti
2. Zvyšování produktivity práce zaměstnanců
3. Změna firemní kultury
4. Budování značky zaměstnavatele, růst hodnoty podniku
5. Vyšší nároky na zaměstnance
6. Zlepšení komunikace se zákazníky
7. Vstup na nové trhy
8. Změna ve výši nákladů
9. Zvyšování kvality produktů
10. Změny ve strategickém plánování
11. Změna distribučních kanálů

Z výsledné tabulky 5.19 plyne, že každý dopad je ve vztahu s několika nástroji. Minimálně jsou to tři a maximálně sedm nástrojů. Korelační analýza potvrdila, že všechny nástroje jsou spojeny s určitými dopady. Celkem s šesti dopady nejvíce korelují dva nástroje „Guerilla a virální marketing“ a „marketing na sociálních sítích.“ Naopak čtyři inovativní nástroje korelují pouze s jedním dopadem.

Tabulka 5.19 Výsledné p-hodnoty testů korelační analýzy dvojic Nástroj x Dopad

	N1	N2	N3	N4	N5	N6	N7	N8	N9	N10	N11	N12	N13	N14	N15	N16	N17
D1	-0,0276	0,1971	0,0489	-0,1000	-0,1622	0,1981	0,1518	0,0550	-0,0510	-0,1594	0,1454	0,0817	0,1015	0,1851	0,0606	0,1629	0,3736
	0,8129	0,0518	0,6749	0,4718	0,2369	0,0213	0,0897	0,5679	0,6238	0,1078	0,0230	0,5078	0,2326	0,0364	0,0131	0,0600	0,0000
D2	0,0420	0,0630	0,0219	0,3801	0,2877	-0,0294	-0,0837	-0,0790	0,0632	0,0111	0,0639	0,0427	-0,0084	0,0488	0,1087	0,1802	0,0450
	0,7280	0,5551	0,8553	0,0059	0,0367	0,7448	0,3694	0,4324	0,5631	0,9154	0,5994	0,7358	0,9246	0,5984	0,3812	0,0426	0,6128
D3	-0,0123	0,1870	0,1958	0,1497	0,1975	0,1058	0,2579	0,0974	0,1523	-0,0903	0,1193	0,1830	0,0645	0,1733	0,0278	0,1394	0,0418
	0,9174	0,0682	0,0924	0,2894	0,1522	0,2254	0,0050	0,3276	0,0491	0,3715	0,3216	0,1445	0,4577	0,0563	0,0209	0,1122	0,0313
D4	0,0005	0,0925	0,1372	-0,0740	-0,0725	0,3185	0,1204	0,0558	0,0689	-0,0596	-0,2182	0,0712	0,1530	0,2299	0,1339	0,1038	0,2450
	0,9966	0,3624	0,2311	0,5984	0,5987	0,0001	0,1689	0,5552	0,5091	0,5438	0,0637	0,5698	0,0634	0,0078	0,2621	0,2222	0,0023
D5	0,1268	0,2781	0,1963	0,2276	0,0977	0,1219	0,1330	0,0785	0,0490	0,0275	0,0566	0,3082	0,2177	0,3065	0,0642	0,1664	0,0705
	0,2752	0,0053	0,0830	0,1013	0,4739	0,1528	0,1362	0,4107	0,6392	0,7805	0,0356	0,0112	0,0090	0,0005	0,5896	0,0494	0,3992
D6	0,0787	0,0797	0,1290	0,1260	0,1278	0,2212	0,1582	0,2133	0,1381	0,0346	-0,0381	0,2319	0,2237	0,3315	0,1369	0,1655	0,3732
	0,4935	0,4327	0,2604	0,3640	0,3523	0,0073	0,0679	0,0221	0,0101	0,7235	0,7441	0,0571	0,0058	0,0001	0,2515	0,0507	0,0000
D7	0,1132	0,2147	0,0601	0,1939	-0,0630	0,0215	0,0644	0,0964	-0,0003	0,2070	-0,0881	0,1591	0,1447	0,0151	0,1450	0,2153	0,1745
	0,0444	0,0377	0,0038	0,0041	0,6542	0,8107	0,4962	0,3354	0,9979	0,0378	0,4648	0,2056	0,1032	0,8730	0,2380	0,0168	0,0497
D8	-0,0558	0,2530	0,2010	0,0403	-0,0658	0,2593	0,1926	0,1525	-0,0183	-0,0845	-0,0235	0,1708	0,1498	0,1760	0,0758	0,2961	0,1833
	0,6370	0,0144	0,0838	0,7745	0,6364	0,0029	0,0375	0,1118	0,0222	0,3985	0,8456	0,1670	0,0817	0,0514	0,5358	0,0007	0,0340
D9	0,0730	0,1529	0,1169	0,2297	0,1355	0,1324	0,1954	0,1264	0,2092	0,0724	0,0049	0,2244	0,1367	0,2706	0,0892	0,0697	0,1586
	0,0363	0,1412	0,0181	0,0478	0,3381	0,1302	0,0332	0,2011	0,0532	0,4721	0,9667	0,0746	0,1138	0,0027	0,4727	0,4363	0,0683
D10	0,0582	0,1623	0,0541	0,0190	0,0426	0,1770	0,1866	0,1716	0,1031	-0,0245	-0,0168	0,1422	0,1345	0,2790	-0,0298	0,2065	0,1403
	0,6151	0,1141	0,6403	0,8915	0,7554	0,0392	0,0396	0,0757	0,3334	0,8062	0,8870	0,2547	0,1119	0,0017	0,8050	0,0167	0,1007
D11	0,2103	0,2847	0,1787	-0,0347	0,1584	0,1080	0,2257	0,0893	0,0253	0,0629	0,0217	0,1526	0,2228	0,1676	0,0723	0,1230	0,1338
	0,0762	0,0069	0,1332	0,8034	0,2526	0,2324	0,0153	0,3795	0,8161	0,5425	0,0476	0,2249	0,0125	0,0774	0,5641	0,1770	0,1305

Zdroj: vlastní zpracování

1. řádek: hodnota korelačního koeficientu

2. řádek: P-hodnota (test hypotézy o korelační nezávislosti)

Jak je z tabulky 5.19 vidět, tak Guerilla a virální marketing koreluje se zvýšením konkurenceschopnosti, budováním značky zaměstnavatele dále vyžaduje vyšší nároky na zaměstnance apod. Pouze s jedním dopadem koreluje např. autonomní distribuce, která má vztah ke zvyšování produktivity práce.

Dopady vzniklé z implementace nástrojů inovativního marketingu lze chápat jako strategické cíle podniku. Podnik v praxi může zjištěné dopady zařadit do svého plánu jako možné cíle. Například zjištěný dopad „Budování public relations a brandu“ může podnik zařadit do svého strategického plánu jako dlouhodobý cíl. Pokud se všechny zjištěné dopady změni na cíle, lze jednotlivé cíle splnit pomocí zjištěných nástrojů inovativního marketingu. Pokud má podnik mezi svými strategickými cíli jeden ze zjištěných dopadů, může úspěšně použít identifikované nástroje. Jedná se o nástroje, které podniky zařadily jako účinnou strategii vedoucí k stanoveným cílům.

Pro každý cíl je možné sestavit individuální marketingový mix za pomoci výpočtu korelace mezi nástroji a dopady.

Pomocí faktorové analýzy (v kapitole 5.2.3) byly nástroje inovativního marketingu agregovány do tří skupin. Každá z těchto skupin byla pojmenována podle struktury jednotlivých nástrojů. Při faktorové analýze vypadly 4 nástroje: Mobile App marketing, Engagement marketing, Guerilla a virální marketing, Advergaming. Z těchto zbylých nástrojů se utvořila čtvrtá skupina se širokým názvem „Marketingová komunikace, jelikož nebyla prokázána vzájemná vazba. Jednotlivé skupiny nástrojů jsou označeny jako:

A – Cílení na homogenní segmenty, jednotlivce: Pořádání eventů, Věrnostní program pro zákazníky, Product placement, společenská odpovědnost firmy, nové přístupy v řízení lidských zdrojů, marketing na sociálních sítích.

B – Technologický marketing: aditivní výroba, virtuální měna, autonomní distribuce a multifunkčnost obalu.

C – Vizuální marketing: Augmented reality, Virtuální realita, Internet of Things (Internet věcí), Společenská odpovědnost firem.

D – Marketingová komunikace: Mobile App marketing, Engagement marketing, Guerilla a virální marketing, Advergaming.

V tabulce 5.20 je prezentovaný vztah možného strategického cíle (dopadu) a jeho dosažení pomocí nástrojů inovativního marketingu. Nástroje jsou rozděleny podle faktorů, které vzešly z faktorové analýzy.

Tabulka 5.20 *Strategické cíle a marketingový mix*

Dopad = Strategický cíl	Marketingový mix inovativních nástrojů			
	A. Cílení na homogenní segmenty	B. Technologický marketing	C. Vizuální marketing	D. Marketingová komunikace
Zvýšení konkuren- ceschopnosti	<ul style="list-style-type: none"> • Pořádání eventů • Marketing na soc. sítích 	<ul style="list-style-type: none"> • Ekodesign produktu a multifunkčnost obalu 	----	<ul style="list-style-type: none"> • Guerilla a virální marketing • Advergaming
Zvyšování produktivity práce	<ul style="list-style-type: none"> • Nové přístupy v řízení lidských zdrojů 	<ul style="list-style-type: none"> • Virtuální měna • Autonomní distribuce 	----	----
Změna firemní kultury	<ul style="list-style-type: none"> • Věrnostní program pro zák. • Nové přístupy v řízení lidských zdrojů 	----	----	<ul style="list-style-type: none"> • Mobile App Marketing • Advergaming
Budování značky zaměstnavatele	<ul style="list-style-type: none"> • Pořádání eventů • Marketing na soc. sítích 	----	----	<ul style="list-style-type: none"> • Guerilla a virální marketing
Vyšší nároky na zaměstnance	<ul style="list-style-type: none"> • Nové přístupy v řízení lidských zdrojů • Společenská odpovědnost firem 	<ul style="list-style-type: none"> • Ekodesign produktu a multifunkčnost obalu 	<ul style="list-style-type: none"> • Augmented reality • Internet věcí • Společenská odpovědnost firem 	<ul style="list-style-type: none"> • Guerilla a virální marketing

Zlepšení komunikace se zákazníky	<ul style="list-style-type: none"> • Pořádání eventů • Product placement • Marketing na soc. sítích 	----	<ul style="list-style-type: none"> • Společenská odpovědnost firem 	<ul style="list-style-type: none"> • Mobile App Marketing • Guerilla a virální marketing
Vstup na nové trhy	<ul style="list-style-type: none"> • Marketing na soc. sítích • Nové přístupy v řízení lidských zdrojů 	<ul style="list-style-type: none"> • Aditivní výroba • Virtuální měna 	<ul style="list-style-type: none"> • Augmented reality • Virtuální realita 	<ul style="list-style-type: none"> • Engagement marketing
Změna ve vyšší nákladů	<ul style="list-style-type: none"> • Pořádání eventů • Věrnostní program pro zák. • Nové přístupy v řízení lidských zdrojů • Marketing na soc. sítích 	----	<ul style="list-style-type: none"> • Augmented reality 	<ul style="list-style-type: none"> • Mobile App Marketing
Zvyšování kvality produktů	<ul style="list-style-type: none"> • Věrnostní program pro zák. 	<ul style="list-style-type: none"> • Virtuální měna • Aditivní výroba 	<ul style="list-style-type: none"> • Virtuální realita 	<ul style="list-style-type: none"> • Guerilla a virální marketing
Změny ve strategickém plánování	<ul style="list-style-type: none"> • Pořádání eventů • Věrnostní program pro zák. • Nové přístupy v řízení lidských zdrojů 	----	----	<ul style="list-style-type: none"> • Guerilla a virální marketing
Změna distribučních kanálů	<ul style="list-style-type: none"> • Věrnostní program pro zák. • Společenská odpovědnost firem 	<ul style="list-style-type: none"> • Ekodesign produktu a obalu 	<ul style="list-style-type: none"> • Společenská odpovědnost firem • Augmented reality 	<ul style="list-style-type: none"> • ----

Zdroj: vlastní zpracování

Výsledky výzkumu prokázaly, že nelze při plnění strategie využívat pouze nástroje z jedné skupiny, ale je nutné mít soubor nástrojů složený ze všech skupin A, B, C, D.

Z tabulky je patrné, že nejvíce nástrojů (7) může být využito při plnění strategického cíle „vstupu firmy na nový trh.“ Jsou to: marketing na sociálních sítích, nové přístupy v řízení lidských zdrojů, aditivní výroba, virtuální měna, augmented reality, virtuální realita a engagement marketing. Druhá největší skupina nástrojů má dopad na zlepšení komunikace se zákazníkem a na změnu ve výši nákladů.

Lze konstatovat, že existuje jasně prokázaný vztah mezi nástroji inovativního marketingu a dopady, které jsou spojeny s touto dobou velkých změn. Tyto vztahy podniky mohou využívat pro přesné a úspěšné sestavení marketingové strategie a pro stanovení strategických cílů.

5.3 Závěrečné shrnutí výzkumu z pohledu podniků

Z výsledků prezentovaného výzkumu je patrné, že české podniky mají přehled o nových zásadních inovacích v marketingu. Z provedeného pilotního a primárního výzkumu vyplynula poměrně shoda v určení důležitosti jak nástrojů inovativního marketingu, tak dopadů.

Pilotním výzkumem došlo k naplnění dílčího cíle 2 s výzkumnými otázkami **VO 2.1 a VO 2.2**. Z vyhodnocení pilotního výzkumu byl vytvořen seznam 12 nástrojů inovativního marketingu a 11 dopadů, které vznikají využíváním inovativního marketingu. Pilotní výzkum byl podkladem pro primární dotazování a naplnění dílčího cíle **DC 3 s VO 3.1 - 3.6**.

VO 3.1: *Jak respondenti využívají nástroje inovativního marketingu a jakou důležitost jim přiřkládají?*

Pokud se budou hodnotit **nástroje inovativního** marketingu spojené s Průmyslem 4.0, které byly zjištěny tímto primárním výzkumem, je to kombinace dlouhodobě užívaných nástrojů a úplně nově vzniklých nástrojů. Např. před vznikem myšlenky Průmyslu 4.0 byly již některé nástroje marketingu využívány – eventy, věrnostní programy, product placement, nově vznikly - Internet věcí, Aditivní výroba, Augmented reality, Virtuální realita, Virtuální měna. Pokud se porovnají zjištěné nástroje inovativního marketingu ze sekundárního výzkumu, pilotního výzkumu se zjištěním z primárního výzkumu, existuje velká shoda.

VO 3.2: *Existují rozdíly ve vnímání nástrojů podniků dle velikosti a oboru podnikání?*

Přes dva statisticky významné rozdíly u vnímání nástrojů dle velikosti podniků (pořádání eventů) a zaměření (marketing na sociálních sítích) lze konstatovat, že podniky se na hodnocení důležitosti nástrojů inovativního marketingu shodují bez rozdílu.

VO 3.3: *Jak se podílí využívání nástrojů inovativního marketingu na konkurenční výhodě?*

Největší vazby s nástroji inovativního marketingu má Konkurenční výhoda č. 4 - organizační zdroje (organizační struktura, formální prvky, řízení, systém kontroly, podnikové směrnice) a to s nástroji: mobile App marketing, Engagement marketing, Internet of things, společenská odpovědnost firem, Guerilla a virální marketing a nové přístupy v řízení lidských zdrojů.

Je ale vidět, že i tam, kde je prokázána korelační závislost (p - hodnot), hodnoty koeficientů korelace (1. řádek) nejsou nijak vysoké, takže tyto proměnné se ovlivňují dosti slabě. Navíc někde vycházejí hodnoty koeficientu korelace záporné, což svědčí o nepřímém vztahu obou ukazatelů, tj. opačném hodnocení obou ukazatelů přesto, že p -hodnoty ukazují na vzájemnou závislost, tak ukazatele korelačních koeficientů.

Výsledky potvrzují, že konkurenční výhodu tvoří více faktorů a ne vždy to musí být nástroje inovativního marketingu. Podniky usilují o zákazníky a vzhledem k hodnocení konkurenčních výhod, lze konstatovat, že konkurenční výhody chápou jako standardní faktory.

VO 3.4: *Jaké dopady respondenti spatřují v důsledku využívání nástrojů inovativního marketingu a jakou důležitost jim přiřkládají?*

Lze konstatovat, že výsledný seznam jedenácti dopadů, které přináší nástroje inovativního marketingu, je odrazem názorů podniků, které prezentují využití Průmyslu 4.0. Následné hodnocení četností potvrdilo, že podniky označily všechny dopady jako důležité. Nejdůležitějšími dopady jsou: **zlepšení komunikace se zákazníky, budování značky zaměstnavatele a zvýšení vlastní konkurenceschopnosti.**

VO 3.5: *Existují rozdíly ve vnímání dopadů inovativního marketingu na podniky dle velikosti a oboru podnikání?*

Přestože nebyly zjištěny statisticky významné rozdíly vnímání dopadů inovativního marketingu u podniků dle velikosti a zaměření (až na dopad změny distribučních kanálů), tak při podrobnějším zkoumání je patrné, že velké podniky kladou vyšší důležitost jednotlivým dopadům, než malé a střední podniky. Zároveň panuje u velkých podniků větší shoda v názorech. Důvodem je, že velké podniky rychleji přijímají digitální technologie a procesy a malé a střední podniky ve své digitální transformaci zaostávají, což je dáno tlakem velkých pořizovacích investic.

Podniky z oboru automotive kladou vyšší důležitost dopadům inovativního marketingu v souvislosti s Průmyslem 4.0, zároveň v názorech u automotive panuje větší shoda v hodnocení než u ostatních odvětví. Důvod lze spatřovat v tom, že české podniky jsou v mnoha případech majetkově nebo dodavatelsko-odběratelsky propojeny s německými podniky, které vsadily na rozsáhlou digitalizaci a využívání robotů.

VO 3.6: *Jaké nástroje inovativního marketingu by podniky měly zařadit do marketingového mixu, aby dosáhly strategický cílů?*

Dopady vzniklé z implementace nástrojů inovativního marketingu, lze chápat jako strategické cíle podniku. Pro každý cíl je možné sestavit individuální marketingový mix, za pomoci výpočtu korelace mezi nástroji a dopady inovativního marketingu. Výsledky výzkumu prokázaly, že pro plnění strategie je nutné mít celý soubor nástrojů inovativního marketingu.

Z tabulky 5.19 je patrné, že nejvíce nástrojů, tj. 7, koreluje s dopadem vstupu firmy na nový trh. Je to aditivní výroba, augment reality, virtuální realita, virtuální měna, engagement marketing, nové přístupy v řízení lidských zdrojů a marketing na sociálních sítích. Druhá největší skupina nástrojů má dopad na zlepšení komunikace se zákazníkem a na změnu ve výši nákladů. Tabulka 5.20 znázorňuje využití nástrojů pro plnění strategických cílů, směřující ke zvyšování konkurenceschopnosti.

Na zvýšení konkurenceschopnosti jako jednoho ze strategických cílů se podílí nástroje ze skupiny cílení na homogenní segmenty, technologický marketing i oblast komunikace. Využívání vizuálního marketingu přináší vyšší nároky na zaměstnance, zlepšuje komunikaci se zákazníky, má dopad na vstup na nové trhy a změnu distribučních kanálů. Lze konstatovat výrazné propojení nástrojů a dopadů inovativního marketingu na zvyšování konkurenceschopnosti podniku.

Zdroj: vlastní zpracování

6 Výzkum inovativního marketingu z pohledu spotřebitelů

Tato kapitola prezentuje výzkum, který analyzuje inovativní marketing z druhého pohledu, což je pohled spotřebitelů. Jsou zde prezentovány výsledky výzkumů, které byly získány primárním sběrem dat.

Na trhu konečných spotřebitelů byla realizována dvě šetření:

- I. Kvalitativní výzkum vnímání nástrojů a dopadů inovativního marketingu spotřebiteli.**
- II. Kvantitativní výzkum vnímání nástrojů a dopadů inovativního marketingu spotřebiteli.**

Výzkum byl proveden v roce 2018 a byl rozdělen do dvou částí, které na sebe vzájemně navazovaly. První část byla provedena kvalitativním výzkumem metodou skupinových rozhovorů. Druhá část byla provedena kvantitativním výzkumem metodou elektronického a osobního dotazování. Toto propojení je logické a spojuje hloubkové prozkoumání problematiky a následnou identifikaci četností v druhé části. Třetí část je věnována vlivu třídících otázek na výsledky výzkumu, kterými je věk, místo bydliště a vzdělání.

Dílčím cílem **DC 4 je:** Identifikovat aktuální nástroje inovativního marketingu, které spotřebitelé v současnosti vnímají na B2C trhu a dopady, které pro ně plynou z využívání těchto nástrojů. V závěrečné kapitole budou v rámci **DC 5** porovnány rozdíly ve vnímání inovativního marketingu mezi podniky a spotřebiteli.

K naplnění těchto dílčích cílů se vztahují následující výzkumné otázky:

DC 4: VO 4.1: Jaké nástroje inovativního marketingu vnímají koneční spotřebitelé a

jakou důležitost jim přiřkládají?

VO 4.2: Jaké dopady spotřebitelé vnímají a jakou důležitost jim přiřkládají?

VO 4.3: Existují rozdíly ve vnímání inovativního marketingu v důsledku sociodemografických charakteristik respondentů?

DC5: VO 5: Jaké jsou rozdíly ve vnímání inovativního marketingu mezi podniky a spotřebiteli?

6.1 Metodika výzkumu

Metodika výzkumu je rozdělena na dvě části. V první části byly kvalitativním výzkumem zjištěny nástroje inovativního marketingu a dopady, které tyto nástroje přinášejí. Druhou část tvoří kvantitativní výzkum důležitosti nástrojů inovativního marketingu a sílu dopadů, které s sebou přinášejí. Metodika výzkumu je znázorněna na obrázku 6.1.

1. fáze-kvalitativní výzkum		2. fáze –kvantitativní výzkum	
Kvalitativní	←	Metoda výzkumu	→ Kvantitativní
Explorační	←	Účel výzkumu	→ Deskriptivní
Záměrný výběr	←	Metoda výběru respondentů	→ Náhodný výběr
Focus group	←	Metody sběru dat	→ Elektronické a osobní
Obsahová analýza	←	Metody vyhodnocení dat	→ Deskriptivní statistika
			Pearsonův- chí kvadrát test
			Wilcoxonův test

Obrázek 6.1 Metodika výzkumu

Zdroj: vlastní zpracování

Metody výzkumu byly určeny na základě stanovených cílů. Byla vybrána kombinace kvalitativního výzkumu, na který navazoval výzkum kvantitativní, z důvodu využití výsledků prvního výzkumu pro druhý.

Účel výzkumu lze identifikovat explorační a deskriptivní účel. Explorační účel bývá používán za situace, kdy o problému, který má být zkoumán, není dostatek předběžných znalostí. Je často spojován s kvalitativními metodami sběru dat. Deskriptivní účel přímo zkoumá míru četnosti a účinnosti, mapuje současnou situaci a sleduje frekvence a míru asociací (Saunders et al., 2002).

Metoda výběru respondentů: pro kvalitativní výzkum byl výběr respondentů proveden metodou záměrného výběru, kdy je základní soubor dále rozdělen do čtyř skupin podle věku respondentů. Do každé kategorie bylo zařazeno 10–15 respondentů, kteří tvořili homogenní skupinu podle věku. Pro kvantitativní výzkum byl volen prostý náhodný výběr, kde každá jednotka základního souboru měla stejnou pravděpodobnost, že bude vybrána (McGivern, 2013).

Metody sběru dat: Kvalitativní sběr dat byl uskutečněn pomocí metody skupinového rozhovoru, kdy pozornost byla zaměřena na prozkoumání problému do hloubky.

Výzkum byl veden moderátorem, který v jednotlivých skupinách vedl rozhovor na téma inovativní marketing a jeho dopady na spotřebitele. Kvantitativní výzkum byl proveden kombinací metod elektronického a osobního dotazování. Výhodou kombinace těchto metod je vysoká návratnost vyplněných dotazníků a možnost osobního vysvětlení či upřesnění některých dotazů při nejasnostech (Foret a Stávková, 2003). Dotazník obsahoval uzavřené otázky a otázky se stejnou škálou hodnocení jako v případě primárního výzkumu mezi podniky. Škála odpovědí byla od 1 do 7, kde 1 = maximální důležitost nástroje či dopadu a 7 = minimální důležitost nástroje či dopadu. V závěru respondenti vyplňovali sociodemografické otázky.

Metody vyhodnocení dat: Metodou vyhodnocení kvalitativního výzkumu byla „obsahová analýza.“ Byl vyhodnocen z osobních záznamů a audiozáznamů a zúčastnili se ho odborníci na marketing z akademické obce a praxe společně s psychologem. Sestavený seznam nástrojů, které vyplynuly z obsahové analýzy, byl následně předmětem primárního kvantitativního výzkumu, kde bylo cílem identifikovat důležitost v hodnocení jednotlivých nástrojů. Posledním krokem bylo testování výsledků na existenci statisticky významných rozdílů v odpovědích.

Pro vyhodnocení kvantitativního výzkumu byl použit SPSS Statistics:

a) *metody deskriptivní statistiky:* modus, medián, průměr, směrodatná odchylka a variačního koeficientu.

b) *Statistická indukce:*

- Pearsonův – chí kvadrát test – Pro zjištění rozdílů ve vnímání inovativního marketingu v závislosti na třídících otázkách.
- Wilcoxonův test

6.2 Nástroje inovativního marketingu z pohledu spotřebitelů

Díličím cílem DC 4 byla identifikace nástrojů spojených s inovativním marketingem z pohledu spotřebitelů. Účastníkům kvalitativního výzkumu byl předložen seznam nástrojů, které byly již identifikovány zástupci podniků. Výsledný seznam, po konečné syntéze jednotlivých skupin respondentů, tvoří 15 nástrojů, které respondenti označili jako zásadní nástroje, které vnímají při uplatňování inovativního marketingu. Výsledné nástroje jsou shrnuty v tabulce 6.1 a jsou téměř shodné s výsledky pilotního výzkumu v podnicích. Byl vynechán nástroj řízení lidských zdrojů a respondenti spojili virtuální realitu s rozšířenou realitou do jedné skupiny.

Tabulka 6.1 *Nástroje inovativního marketingu vnímané konečnými spotřebiteli*

1.	3D tisk produktů
2.	Advergaming
3.	Ekodesign, multifunkčnost obalu
4.	Guerilla a virální marketing
5.	Internet of Things
6.	Marketing pro jednotlivce prostřednictvím sociálních medií
7.	Nákup zboží přes aplikace v chytrých zařízeních
8.	Pořádání marketingových eventů
9.	Product placement na sdílených multimédiích
10.	Společenská odpovědnost firem
11.	Věrnostní programy pro zákazníky
12.	Virtuální měny
13.	Využití dronů při doručování produktu (autonomní distribuce)
14.	Využití virtuální a rozšířené reality pro zkoušení výrobků
15.	Zapojení zákazníků do tvorby produktu (Engagement marketing)

Zdroj: vlastní zpracování

Kvantitativní výzkum řešil odpověď na **VO 4.1:** *Jakou důležitost respondenti jednotlivým nástrojům přikládají?* Do vyhodnocení bylo zahrnuto 250 dotazníků, které byly následně vyhodnoceny. Pro již zjištěné nástroje měli respondenti na škále ohodnotit důležitost jednotlivých atributů. Škála byla nastavena od 1 do 7 kde 1 = maximální důležitost nástroje, 7 = minimální důležitost nástroje. Z výsledných hodnot byly metodami deskriptivní statistiky vypočítány medián, průměr a variační koeficient.

Výsledné nástroje jsou seřazeny a očíslovány podle průměrné důležitosti, jakou jim přiřadili respondenti a jsou prezentovány v tabulce 6.2.

Tabulka 6.2 *Důležitost nástrojů z pohledu spotřebitelů*

	Nástroje inovativního marketingu	Průměr	Medián	Modus	SD	VK
1.	3D tisk produktů	3,08	3	2	1,224	0,397
2.	Využití virtuální a rozšířené reality pro zkoušení výrobků	3,14	3	2	0,939	0,299
3.	Virtuální měny	3,29	4	3	1,015	0,308
4.	Využití dronů při doručování produktu- autonomní distribuce	3,37	4	2	1,111	0,329
5.	Pořádání marketingových eventů	3,41	4	3	1,049	0,307
6.	Věrnostní programy pro zákazníky	3,43	4	3	1,049	0,306
7.	Product placement na sdílených multimédiích	3,48	4	3	1,051	0,302
8.	Marketing pro jednotlivce prostřednictvím sociálních medií	3,50	4	3	0,921	0,263
9.	Nákup zboží přes aplikace v chytrých zařízeních	3,56	4	4	1,290	0,362
10.	Zapojení zákazníků do tvorby produktu	3,64	4	4	1,216	0,334
11.	Guerilla a virální marketing	3,75	4	4	1,045	0,314
12.	Advergaming	3,79	4	4	1,055	0,283
13.	Ekodesign, multifunkčnost obalu	4,09	4	4	1,004	0,245
14.	Internet of Things	4,18	5	4	1,052	0,251
15.	Společenská odpovědnost firem	4,60	5	4	1,356	0,294

Zdroj: vlastní zpracování, (SD-směrodatná odchylka, VK – variační koeficient)

Pokud je na výsledky nahlíženo jako na ordinální proměnné, důležité nástroje jsou ty, jejichž medián leží v intervalu <1;3>, neutrální mají medián 4 a nedůležité pak mají medián v intervalu <5;7>. První dva nástroje jsou hodnoceny jako důležité, naopak dva nástroje č.14 a č. 15 jsou hodnoceny jako nedůležité pro zákazníky. Zbylých 11 nástrojů má medián „neutrální.“

Jako důležité lze podle průměru označit nástroje, které spadají do intervalu $<1;4)$, nedůležité nástroje spadají do intervalu $(4;7>$. Podle tohoto hodnocení je prvních dvanáct nástrojů důležitých a pouze tři hodnoceny jako nedůležité. Směrodatná odchylka, která udává průměrnou rozptýlenost hodnot statistického souboru kolem aritmetického průměru, je nejnižší u nástrojů č. 2 a č. 8, kde se respondenti v odpovědích nejvíce shodli. Naopak nejvyšší shoda je u nástrojů s nejvyšší směrodatnou odchylkou u č. 9. a č. 15. Vzhledem k určité odlišnosti úrovně hodnot u jednotlivých nástrojů je použita rovněž relativní míra variability, a to variační koeficient, který udává rozptýlenost hodnot vzhledem k průměru. Ten se pohybuje v rozmezí 24 – 36 %.

Celkově lze konstatovat, že respondenti pokládají identifikované nástroje za důležité nebo neutrální. Nejvíce zákazníci pocítují důležitost inovace v kategorii produktu, kde pomocí aditivní technologie tisku je možné produkt tisknout bez nutnosti dalších nákladů na přepravu. Další hodnocení důležitosti u ostatních nástrojů je kontinuální, pouze poslední tři nástroje, kterými jsou Ekodesign, Internet věcí a Společenská odpovědnost firem je možné označit jako méně důležité. Na druhou stranu se na hodnocení tohoto atributu respondenti neshodli, o čemž svědčí vysoká směrodatná odchylka i vysoký variační koeficient. Nástroje lze následně zařadit pod nástroje marketingového mixu, což je znázorněno v tabulce 6.3.

Tabulka 6.3 *Nástroje inovativního marketingu z pohledu spotřebitelů*

Produkt – hodnota pro zákazníka	Komunikace
<ul style="list-style-type: none"> • Využití virtuální a rozšířené reality pro zkoušení výrobků • IoT - Internet of Things • Aditivní výroba - 3D tisk produktů • Zapojení zákazníků do tvorby produktu (Engagement marketing) • Ekodesign, multifunkčnost obalu 	<ul style="list-style-type: none"> • Product placement na sdílených multimédiích • Pořádání marketingových eventů • Advergaming • Věrnostní programy pro zákazníky • Společenská odpovědnost firem • Guerilla a virální marketing • Marketing cílený na jednotlivce sociálních sítí
Distribuce	Cena
<ul style="list-style-type: none"> • Mobile App marketing – nákup zboží přes aplikace v chytrých zařízeních • Autonomní distribuce 	<ul style="list-style-type: none"> • Virtuální měny

Zdroj: vlastní zpracování

Do první skupiny „**Hodnoty pro zákazníka**,“ spadá pět nástrojů. Všechny nástroje se týkají tvorby produktu. Virtuální realita pomáhá uživateli ocitnout se v simulovaném prostředí, například vyzkoušet si produkt v reálném prostředí, rozšířená realita může poskytovat dokonalejší služby především na smart zařízení. Do tvorby produktů patří 3D tisk, kde využitelnost je téměř ve všech oborech, kde je potřeba přesnost a rychlost. V současnosti je také realitou IoT (Internet věcí) jako vzájemné předávání informací produktů mezi sebou. Zároveň respondenti vyžadují možnost zapojit se do tvorby produktů, přesně na míru. I respondenti si uvědomují negativní vliv výrobků a obalů na životní prostředí, proto byl tento aspekt zařazen do kategorie hodnoty pro zákazníka. Respondenti vyžadují inovace v obalech například smart obaly, které podávají informace přes mobilní aplikace.

Druhá skupina nástrojů s názvem „**Komunikace**“ je založena na prezentaci produktů. Respondenti identifikovali celkem sedm atributů. S velkou četností jmenovali Youtube, Instagram a další sdílená multimédia, respondenti identifikovali i Product placement. Stejně tak pořádání marketingových eventů bylo velice kladně respondenty vnímáno. Mohou to být eventy firemní, kde je pořadatelem podnik, nebo eventy sportovně-kulturní, kde je podnik sponzorem. Věrnostní programy jsou velice oblíbené, především systém slev je vnímán velice kladně. Celkově si zákazníci uvědomují i společenskou odpovědnost firem, kdy začínají dávat přednost produktům těchto podniků. Protože už nestačí uplatňovat marketing pro široké segmenty, je nutností využívat sociální sítě, které jsou cílené na jednotlivce. K inovovaným nástrojům patří guerilla marketing a advergaming, který umožňuje propojit herní business a marketing.

Třetí nástroj marketingového mixu je „**Distribuce**,“ což znamená místo prodeje, případně místo dodání v případě e-shopu. V tomto případě respondenti určili, že inovace spatřují v aplikacích, které jim pomohou objednat zboží, pomohou s platbou, či sledují produkt od výroby až k předání. Velkou budoucnost respondenti spatřují ve využití dronů pro distribuci produktů, přímo do domu.

Čtvrtý nástroj marketingového mixu je „**Cena**,“ která představuje vše, co musí zákazník vynaložit na získání produktu. V této oblasti respondenti do inovativního marketingu zařadili pouze využití kryptoměny. Tento atribut je však v současnosti využíván jako komodita pro investice nikoli k platebnímu styku. Přesto respondenti uvedli kryptoměnu, a především Bitcoin jako možný nástroj inovativního marketingu. Respondenti uváděli nové formy placení právě prostřednictvím Mobil App marketingu.

6.3 Vyhodnocení důležitosti dopadů inovativního marketingu na spotřebitele

Cílem primárního výzkumu bylo vyhodnotit důležitost dopadů na spotřebitele, což bylo součástí VO 4.2. Identifikace důležitosti dopadů inovativního marketingu byla zjištěna pomocí syntézy dat ze skupinových rozhovorů. Metodou vyhodnocení byla obsahová analýza, která byla zpracována kolektivem hodnotitelů. Výsledkem je třináct dopadů na spotřebitele, které jsou spojeny s implementací inovativního marketingu. Tyto dopady jsou prezentovány v tabulce 6.4.

Výsledný seznam dopadů byl následně podroben kvantitativnímu výzkumu, během kterého byla zjišťována důležitost nástrojů inovativního marketingu.

Tabulka 6.4 *Dopady nástrojů inovativního marketingu na spotřebitele*

1.	Empatický design
2.	Jedinečnost výrobku
3.	Lepší prezentace předváděných výrobků
4.	Kreativní komunikace a tím lepší informovanost
5.	Orientace na služby
6.	Postupný zánik hotovostních peněz
7.	Rozšíření přímého prodeje
8.	Sdílené ekonomiky
9.	Usnadnění koupě produktů
10.	Zákaznická loajalita
11.	Změna vzhledu a vybavení prodejen
12.	Zvyšování ceny produktů
13.	Zvyšování kvality produktů

Zdroj: vlastní zpracování

Pro již zjištěné dopady měli respondenti na škále ohodnotit důležitost jednotlivých dopadů. Škála byla nastavena od 1 do 7 kde 1 = maximální důležitost, 7 = minimální důležitost. Z výsledných hodnot byly metodami deskriptivní statistiky vypočítány modus, medián, průměr, variační koeficient. Výsledné hodnoty jsou prezentovány v tabulce 6.5.

Tabulka 6.5 *Síla dopadů inovativního marketingu na spotřebitele*

	Dopady inovativního marketingu na spotřebitele	Průměr	Medián	Modus	SD	VK
1.	Zvyšování kvality produktů	2,87	2	1	0,98	0,341
2.	Uspřádání koupě produktů	2,95	2	2	0,85	0,288
3.	Lepší prezentace předváděných výrobků	3,04	2	2	0,89	0,292
4.	Kreativní komunikace a tím lepší informovanost	3,16	2	1	1,14	0,360
5.	Jedinečnost výrobku	3,18	1	1	1,53	0,481
6.	Zvyšování ceny produktů	3,42	2	2	0,88	0,257
7.	Empatický design	3,50	4	4	0,92	0,262
8.	Zákaznická loajalita	3,54	2	2	1,22	0,344
9.	Sdílené ekonomiky	3,58	2	2	1,25	0,349
10.	Rozšíření přímého prodeje	3,59	2	2	1,24	0,345
11.	Postupný zánik hotovostních peněz	3,87	4	2	1,02	0,263
12.	Orientace na služby	3,90	4	4	1,20	0,307
13.	Změna vzhledu a vybavení prodejen	4,18	4	4	0,83	0,198

Zdroj: vlastní zpracování (SD-směrodatná odchylka, VK – variační koeficient)

Tabulka dopadů inovativního marketingu na spotřebitele je seřazena od nejsilnějších po nejslabší, podle průměrného hodnocení. Z výsledků primárního výzkumu je zřejmé, že respondenti pokládají všechny výše uvedené dopady za poměrně silné. Aritmetický průměr hodnocení důležitosti jednotlivých dopadů se pohybuje od 2,87 do 4,18 a je tedy ve všech případech značně důležitý. Medián lze rozdělit do třech úrovní podle síly dopadu. Mezi nejsilnější dopady v rozmezí <1, 3> patří devět dopadů. Neutrální dopad mají čtyři dopady. Jedná se o dopady: Empatický design, zánik hotovostních peněz, orientace na služby a změna vzhledu prodejen, u kterých zároveň vykazuje vyšší hodnoty i aritmetický průměr hodnocení, což zvyšuje vypovídací schopnost obou charakteristik. Téměř stejné hodnocení je u modu. Směrodatná odchylka, která udává průměrnou rozptýlenost hodnot statistického souboru kolem aritmetického průměru, je nejnížší u dopadů č. 1, 2, 3, 6, 7 a č. 13,

nejvyšší naopak u dopadu č. 5. Vzhledem k určité odlišnosti úrovně hodnot u jednotlivých dopadů je použit rovněž koeficient variace, který udává rozptýlenost hodnot vzhledem k průměru. Ten se pohybuje v rozmezí 19 – 48 %, přičemž nejnížší variabilitu vykazují dopady č. 6, 7, 11 a 13. Nejvyšší relativní variabilita je u dopadů č. 5. Je zřejmé, že u dopadů s nejnížší variabilitou je shoda respondentů v odpovědích vysoká, zatímco u dopadů s vysokou variabilitou se respondenti na hodnocení shodli v menší míře. Výsledky potvrdily střední a velkou sílu u všech identifikovaných dopadů.

Výsledný seznam třinácti dopadů inovativního marketingu na spotřebitele lze seskupit pod jednotlivé nástroje marketingového mixu, znázorněné v tabulce 6.6. Následně je každá skupina dopadů popsána.

Tabulka 6.6 *Dopady inovativního marketingu na spotřebitele v nástrojích mixu*

Produkt – hodnota pro zákazníka	Komunikace
<ul style="list-style-type: none"> • Zvyšování kvality produktů • Jedinečnost výrobku • Empatický design výrobku • Orientace na služby • Sdílená ekonomika 	<ul style="list-style-type: none"> • Lepší prezentace předváděných výrobků • Kreativní komunikace a tím lepší informovanost • Zákaznická loajalita
Distribuce	Cena
<ul style="list-style-type: none"> • Rozšíření přímého prodeje • Změna vzhledu a vybavení prodeje 	<ul style="list-style-type: none"> • Usnadnění koupě produktů • Zvyšování ceny produktů • Postupný zánik hotovostních peněz

Zdroj: vlastní zpracování

První skupina je nejpočetnější, tvoří ji pět dopadů: Zvyšování kvality produktů, Jedinečnost výrobku, Empatický design výrobku, Orientace na služby a Sdílená ekonomika. Všechny tyto dopady spadají do marketingového nástroje „**Hodnota pro zákazníky**“ a spojují je produktové inovace spojené s Průmyslem 4.0. Zdrojem pro tyto dopady je využívání augmented reality při prezentaci produktů, kde lze prezentovat nejen vzhled produktu, ale třeba i ukázat řez produktu a jeho funkcionalitu. Dopady jsou zároveň spojeny s 3D tiskem, které vede k jedinečnosti a přesnosti produktu. Současnost je již spojena s chytrými domácnostmi, které jsou založeny na Internet of Things. Smart spotřebiče však podle odpovědí respondentů vedou ke zdražování cen produktů. Zároveň respondenti identifikovali zvyšování kvality výrobků, které je dopadem zapojení zákazníků do tvorby produktu tzv. Engagement marketingu. Respondenti uvedli, že díky informacím na sociálních médiích a následnému masivnímu zpracování těchto dat, budou mít podniky více

přesných informací. Znamená to tvorbu databázi zákazníků, kde je každý zákazník zpracován individuálně. Tyto informace pak podniky mohou využívat k přesnému přizpůsobení produktu nebo služby pro jednotlivce, tzn. empatickému designu výrobku. Orientace na služby je spojena se změnou požadavků na zaměstnance v kontextu Průmyslu 4.0, kdy díky digitalizaci a nahrazení lidí roboty se mnoho zaměstnanců přesune do sektoru služeb. K navýšení nabídky v odvětví služeb dochází již nyní díky vyšší životní úrovni lidí a většímu pracovnímu vytížení. Sdílená ekonomika se také nejvíce uplatňuje ve službách především pomocí aplikací. Hlavní oblasti sdílené ekonomiky jsou poskytování finančních služeb, dopravy a ubytování. (Nejznámější služby ve sdílené ekonomice jsou Airbnb nebo Uber).

Druhá skupina je tvořena třemi dopady: „Usnadnění koupě produktů“ a „Postupný zánik hotovostních peněz.“ Tyto dopady lze zařadit pod marketingový nástroj „**cena**“ a mezi platební inovace. Identifikované dopady jsou založeny na změnách při způsobu placení. První dopad je založen na přechodu od hotovostních peněz na bezhotovostní platby. Nejvíce jsou dnes využívány platební karty, ale stále oblíbenější jsou platby přes telefonní aplikace. Respondenti ve výzkumu predikovali úplný zánik hotovostní platby. Třetím dopadem této oblasti je zvyšování ceny produktů.

Třetí skupina je tvořena dvěma dopady: „Rozšíření přímého prodeje“ a „Změna vzhledu a vybavení prodejen.“ Tyto dva dopady spadají do marketingového nástroje „**Distribuce**“ a mezi distribuční inovace. Rozšíření přímého prodeje bez využití distribučních mezičlánků respondenti označili jako dopad technologické inovace. Tyto technologické inovace jsou založeny na autonomních zařízeních, které produkt přímo z výroby přepraví k zákazníkovi. V současnosti jsou již testovány drony na přepravu lehkých balíků. Druhým dopadem je změna vzhledu a vybavení prodejen. Tyto změny jsou spojeny s virtuální prezentací produktů. V současnosti jsou již využívány informační stojanové kiosky, které prezentují nabízené produkty, kde informace mohou poskytovat virtuální poradci.

Čtvrtá skupina je tvořena třemi dopady: lepší prezentace předváděných výrobků, kreativní komunikace a tím lepší informovanost a zákaznickou loajalitou. Tyto dopady spadají do marketingového nástroje „**Komunikace**“ a mezi propagační inovace. Lepší prezentace výrobků je opět spojena s augmented reality a možností získávat informace prostřednictvím internetu. Velkou roli při prezentaci hraje cílená reklama zaměřená na přesné uspokojování zákaznických přání. To znamená, že zákazník dostává informace o produktu způsobem, který preferuje. Kreativnost komunikace je důsledkem obliby získávat informace prostřednictvím videí, fotek, které jsou virálně šířeny přes sociální média. Zároveň pomocí diskusních fór zákazník získává přesnější informace o produktech. Lepší informovanost je důsledkem neustálého online připojení pomocí mobilního zařízení, které má dnes zákazník

neustále u sebe. Loajalitu respondenti uvedli jako jeden z dopadů inovativního marketingu, které jsou založeny na věrnostních programech.

6.4 Vliv sociodemografických charakteristik respondentů na vnímání inovativního marketingu

Prezentované výsledky jsou závěry všech respondentů. Následovalo zjištění pro **VO 4.3:** *Existují rozdíly ve vnímání inovativního marketingu podle sociodemografických charakteristik respondentů?* Pro tento účel byly do výzkumu zařazeny třídící otázky. Tyto třídící otázky se týkaly věku, pohlaví, vzdělání a velikosti bydliště. K hodnocení byly použity metody statistické indukce.

Vliv třídících parametrů byl zkoumán jak u nástrojů inovativního marketingu, tak u dopadů. Odpovědi na tyto otázky byly podrobeny Pearsonův chí-kvadrát testu. Výsledky testů jsou prezentovány v tabulce 6.7. Stanovená hypotéza zněla:

H0₈: *Mezi odpověďmi respondentů neexistují statisticky významné rozdíly mezi hodnocením důležitosti nástrojů a dopadů inovativního marketingu v závislosti na věku a pohlaví.*

H1₈: non H0₈

Tabulka 6.7 Charakteristika respondentů

Vzdělání		%	Věk		%	Velikost bydliště		%
VŠ	74	29,6	15 – 25	66	26,4	do 1000	37	14,8
SŠ	97	38,8	26 – 35	54	21,6	do 10 000	44	17,6
Vyučen s matur.	45	18,0	36 – 45	53	21,2	do 100 000	98	39,2
Vyučen	34	13,6	46 – 55	47	18,8	nad 100 000	71	28,4
			56 a více	30	12			
Celkem	250	100	celkem	250	100	celkem	250	100
Nástroj IM p-hodnota	0,0211			0,0384			0,2665	
Dopad IM p-hodnota	0,0659			0,1223			0,0989	

Zdroj: vlastní zpracování

Prezentovány jsou pouze kritické hodnoty p-hodnoty, testy byly provedeny na hladině významnosti $\alpha=0,05$. Statisticky významné rozdíly byly identifikovány ve vnímání nástrojů v kategorii vzdělání a věku, kde lze zamítnout hypotézu H0₈ a přijmout hypotézu H1₈. Lze konstatovat, že odpovědi respondentů se v závislosti na věku a vzdělání liší. Po výsledcích tedy byly odpovědi rozděleny do skupin a opět komparovány. Z komparace jednoznačně vyšlo, že vyšší důležitost jednotlivým nástrojům inovativního marketingu přiřazují vysokoškolsky vzdělaní respondenti a respondenti z kategorie 15–25 let. Ostatní skupiny respondentů měly podobné hodnocení. U dopadů inovativního marketingu žádné statistické rozdíly nebyly identifikovány.

Tabulka 6.8 *Rozdělení respondentů dle pohlaví*

Pohlaví	Četnost	%	Nástroje IM p-hodnota	Dopady IM p-hodnota
Žena	86	34,4	0,0945	0,2425
Muž	164	65,6		
Celkem	250	100		

Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka 6.8 shrnuje p - hodnoty kategorií podle pohlaví. Výsledky ukazují, že nejsou rozdíly ve vnímání nástrojů a dopadů inovativního marketingu podle pohlaví respondentů.

6.5 Závěrečné shrnutí výsledků výzkumu z pohledu spotřebitelů

Cílem výzkumu, prováděného u konečných spotřebitelů byla identifikace nástrojů spojených se zaváděním inovativního marketingu do praxe a jejich dopadů na spotřebitele. Tento výzkum odhalil pohled spotřebitelů, jak v současnosti vnímají inovace v oblasti marketingu.

VO 4.1: *Jaké nástroje inovativního marketingu vnímají koneční spotřebitelé a jakou důležitost jim přiřkládají?*

Zjištěné výsledné nástroje lze rozdělit do nástrojů marketingového mixu 4C. Z tohoto rozdělení je patrné, že zákazníci vnímají největší inovativní změny u produktu a marketingové komunikace. **Zjištěné inovace** lze rozdělit na ty, které jsou založeny na

technologiích např. 3D, IoT, autonomní distribuce a na **inovace**, kde se podniky snaží budovat vztah se zákazníkem např. Engagement marketing, CSR, Sociální media.

Z výsledků vyplynulo, že dvanáct nástrojů lze zařadit jako významné nástroje inovativního marketingu a tři nástroje: Ekodesing, multifunkční obal, Internet věcí a CSR respondenti vnímají jako méně významné. U nástroje využití společenské odpovědnosti firem byla nejmenší shoda v názorech respondentů, což je vidět na směrodatné odchylce i variačním koeficientu. Respondenti tento nástroj sice identifikovali, ale velkou důležitost při spotřebitelském rozhodování mu nepřikládají. Ze zjištěných výsledků plyne, že respondenti chtějí více rozhodovat o vlastnostech výrobku, o způsobu získávání informací, chtějí vidět, jak se výrobek vyrábí a být i přímo u návrhu výrobku. Chtějí jej dostávat až do domu, a to nejlépe ihned po koupi.

VO 4.2: *Jaké dopady inovativního marketingu spotřebitelé vnímají a jakou důležitost jim přikládají?*

Druhou část tvořil výzkum zaměřený na dopady inovativního marketingu, vnímaných spotřebiteli. Výsledných třináct identifikovaných dopadů z kvalitativního výzkumu lze rozdělit na kladné a záporné. Ze seznamu identifikovaných dopadů bylo dvanáct dopadů kladných a pouze jeden dopad „zvyšování ceny produktů“ se záporným dopadem na spotřebitele. Kladné dopady:

VO 4.3: *Existují rozdíly ve vnímání inovativního marketingu podle sociodemografických charakteristik respondentů?*

Zajímavým zjištěním pro marketing je odlišnost vnímání inovativního marketingu v závislosti na výši vzdělání, což může vést pro následující doporučení podnikům.

Pokud cílová skupina marketingové kampaně bude zaměřena na lidi s vyšším vzděláním, kde je předpoklad i vyšších příjmů, lze zjištěné nástroje využívat intenzivněji. To lze tvrdit na základě testování identifikačních otázek. Výsledky lze použít pro další zkoumání, ale zároveň pro praktické využití při sestavování marketingových kampaní.

6.6 Komparace vnímání inovativního marketingu podniky a spotřebiteli

Dílním cílem **DC 5** bylo zpracovat komparaci vnímání inovativního marketingu podniky a spotřebiteli. Zároveň byla položena **VO 5:** *Jaké jsou rozdíly ve vnímání inovativního marketingu mezi podniky a spotřebiteli?*

Pro komplexnější prezentaci výsledků jsou uvedeny tabulky 6.9 a 6.10 kde jsou komparovány jednotlivé nástroje a dopady vnímané podniky a spotřebiteli.

Tabulka 6.9 Porovnání vnímání důležitosti nástrojů inovativního marketingu spotřebiteli a podniky

Nástroje IM vnímané spotřebiteli	Průměr	Nástroje IM využívané v podnicích	Průměr
3D tisk produktů	3,08	Marketing na sociálních sítích	2,65
Využití virtuální a rozšířené reality	3,14	Věrnostní program pro zákazníky	2,91
Virtuální měny	3,29	Pořádání eventů	2,99
Využití dronů při doručování produktu	3,37	Společenská odpovědnost firem	3,26
Pořádání marketingových eventů	3,41	Mobile App Marketing	3,41
Věrnostní programy pro zákazníky	3,43	Product placement	3,44
Product placement	3,48	Engagement marketing	3,57
Marketing pro jednotlivce na sociálních mediích	3,50	Guerilla a virální marketing	3,61
Nákup zboží přes aplikace v chytrých zařízeních	3,56	Nové přístupy v řízení lidských zdrojů	3,61
Zapojení zákazníků do tvorby produktu	3,64	Augmented reality	3,89
Guerilla a virální marketing	3,75	Internet of Things	3,94
Advergaming	3,79	Virtuální realita	4,01
Ekodesign, multifunkčnost obalu	4,09	Ekodesign, multifunkčnost obalu	4,03
IoT - Internet of Things	4,18	Aditivní výroba	4,15
Společenská odpovědnost firem	4,60	Advergaming	4,55
		Virtuální měna	5
		Autonomní distribuce	5,18

Zdroj: vlastní zpracování

V rámci porovnání nástrojů inovativního marketingu je z tabulky 6.9 patrná vyšší důležitost nástrojů u zástupců podniků (nejlepší průměr 2,65 versus 3,08 u spotřebitelů, hodnoceno na škále 1-7, 1= maximální důležitost, 7=minimální důležitost). Zároveň je patrná diferenciací v pohledu na nástroje inovativního marketingu. Spotřebitelé vnímají jako důležitější více nástroje, které jim přinesou vyšší kvalitu a hodnotu. V podnicích jsou vnímány jako nejdůležitější nástroje inovativního marketingu, zaměřené na vztahy se zákazníky přes sociální sítě, věrnostní programy nebo společenskou odpovědnost. Zajímavým zjištěním je pozice nástroje společenská odpovědnost firmy, kterou podniky hodnotí jako poměrně důležitý nástroj, ale spotřebitelé ji vidí jako nejméně důležitý nástroj.

V tabulce 6.10 je znázorněno porovnání vnímání důležitosti dopadů mezi podniky a spotřebiteli.

Tabulka 6.10 *Porovnání vlivu dopadů inovativního marketingu na spotřebitele a podniky*

Dopady inovativního marketingu na spotřebitele	Průměr	Dopady inovativního marketingu na podnik	Průměr
Zvyšování kvality produktů	2,87	Zlepšení komunikace se zákazníky	2,58
Usnadnění koupě produktů	2,95	Budování PR a nárůst hodnoty podniku	2,74
Lepší prezentace předváděných výrobků	3,04	Zvýšení vlastní konkurenceschopnosti	2,78
Kreativní komunikace a tím lepší informovanost	3,16	Zvyšování kvality produktů	3,07
Jedinečnost výrobku	3,18	Vyšší nároky na zaměstnance	3,13
Zvyšování ceny produktů	3,42	Vstup na nové trhy	3,26
Empatický design	3,50	Zvyšování produktivity práce	3,39
Zákaznická loajalita	3,54	Změna ve výši nákladů	3,43
Rozšíření přímého prodeje	3,58	Změny ve strategickém plánování	3,52
Sdílené ekonomiky	3,59	Změna distribučních kanálů	3,83
Postupný zánik hotovostních peněz	3,87	Změna firemní kultury	3,86
Orientace na služby	3,90		
Změna vzhledu a vybavení prodejen	4,18		

Zdroj: vlastní zpracování

Ze srovnání je jasné patrné, že dopady se výrazně liší. U dopadů na spotřebitele je škála širší, tvoří ji třináct dopadů, oproti jedenácti dopadům na podnik. Výraznější rozdíly jsou však v obsahu dopadů. Spotřebitelé vnímají dopady výrazně konkrétněji. Jedná se o dopady, které jsou již v praxi viditelné a se kterými mají již spotřebitelé zkušenosti. Příkladem konkrétních současných dopadů je např. vyšší kvalita, lepší prezentace produktů nebo kreativní komunikace. Naopak u dopadů na podniky jsou dopady méně konkrétní.

Podniky dopady inovativního marketingu vidí spíše v dlouhodobém horizontu. Spíše je **očekávají**, než že už by je pociťovali v současnosti. Příkladem očekávaných strategických dopadů je např. konkurenceschopnost, zvyšování produktivity práce, nebo změna firemní kultury.

Ukazuje se, že inovativní marketing má široké spektrum nástrojů i dopadů, které jsou vnímány jak podniky, tak spotřebiteli.

7 Shrnutí zjištěných výsledků

Pro větší přehlednost celé publikace je zařazena kapitola, která shrnuje naplnění dílčích cílů. Odpovědi na jednotlivé výzkumné otázky jsou popsány ve shrnujících podkapitolách 5.3 a 6.5.

DC 1: Zpracovat teoretická východiska v oblasti konkurenceschopnosti a inovativního marketingu a ukázat vazby konkurenceschopnosti, inovací a inovativního marketingu.

Úvodní kapitoly monografie se věnují teoretickým podkladům v oblasti konkurenceschopnosti, konkurenční výhody, inovací a inovativního marketingu. Snahou autorky bylo v jednotlivých kapitolách přehledně prezentovat názory různých autorů, udělat přehled různorodých přístupů a definic vybraných pojmů.

Postupy a základní nástroje tradičního marketingu, které fungovaly ještě koncem 20. století, postupně ztrácí svou účinnost a již nejsou schopny zajistit konkurenční výhodu. Jak uvádí Drucker (1993), jedním z hlavních cílů implementace inovací do podnikání je snaha zvýšit konkurenceschopnost svých výrobků a služeb, a tím si zlepšit konkurenční pozici na trhu.

K hlavním poznatkům z vytvořené rešerše vzájemných vazeb konkurenční výhody, konkurenceschopnosti, inovace a inovativního marketingu patří:

- Mezi důležité strategické konkurenční výhody dosažitelné inovacemi lze zařadit: schopnost nabízet něco, co jiní neumí (nový produkt či služba), schopnost nabízet výrobek či službu jiným způsobem (nový proces), schopnost nabízet něco, co je jen těžko zvládnutelné a napodobitelné (náročnost produkce), schopnost přicházet s novými patenty (léčiva, elektronika) a schopnost využívat stále nové příležitosti (podnikavost).
- Existuje silný vztah mezi vývojem nových inovativních produktů a rozvojem trhů, který je jedním z měřítek konkurenční výhody (rapidní vývoj technologií).
- Inovace procesů by měly být zaměřeny na akceschopnost podniků, čímž přispívají k celkové vyšší produktivitě a tím ke konkurenční výhodě.
- Inovace, resp. vývoj nových produktů, otevírá cestu k novým zákazníkům a novým trhům, a tedy opět ke konkurenční výhodě z pohledu podílu na trhu.
- Pokud chtějí podniky zůstat konkurenceschopné, musí využívat inovativní marketing. Inovativní marketing představují změny v oblasti marketingu, které se týkají zavedení nové marketingové metody obsahující významné změny v designu produktu nebo balení, umístění produktu, podpoře produktu či

ocenění. Cílem je zvýšení prodeje, proto se zaměřuje na lepší adresování požadavků zákazníka, a na hledání a otevírání nových trhů.

DC 2: Identifikovat nástroje a dopady inovativního marketingu pomocí pilotního výzkumu.

Dílčí cíl 2 byl naplněn pilotním výzkumem, který proběhl v 2017 metodou skupinových rozhovorů a je popsán v kapitole 5.1. Zjištěné nástroje a dopady se staly součástí dotazníku, který byl využit pro primární výzkum, a potvrdily poznatky získané z rešerše.

DC 3: Vyhodnotit důležitost nástrojů inovativního marketingu a sílu jejich dopadů při uplatňování v podnicích pomocí primárního výzkumu. Současně provést statistické testování dle třídících otázek velikosti a zaměření podniků. Dále zjistit jak se podílí nástroje inovativního marketingu na konkurenční výhodě a na dosažení strategických cílů podniku.

Třetí dílčí cíl byl naplněn primárním výzkumem, který byl realizován na přelomu roku 2018 - 2019 u 210 podniků v České republice.

Zjištěné poznatky z výzkumu u podniků:

Jako nejvíce využívaný nástroj inovativního marketingu v podnicích respondenti uváděli marketing na sociálních sítích. Tento nástroj využívá 157 podniků z 210 (75 %). Druhým nejčastěji uváděným nástrojem je společenská odpovědnost firem (73 % podniků), nicméně z pohledu důležitosti je tento faktor na 4. místě v pořadí. Pokud se budou hodnotit nástroje inovativního marketingu, které byly zjištěny tímto výzkumem, je to kombinace dlouhodobě užívaných nástrojů a nově vzniklých nástrojů. Před vznikem myšlenky Průmyslu 4.0 byly již některé nástroje marketingu využívány – eventy, věrnostní programy, nově vznikly nástroje - Internet of Things, Aditivní výroba, Augmented reality, Virtuální realita, Virtuální měna.

Primární výzkum ukázal, že neexistuje hranice mezi Průmyslem 4.0 a inovativním marketingem. Lze konstatovat, že nástroje inovativního marketingu vedou k dokonalejšímu poznání zákaznických požadavků a přání, která pomocí chytrých zařízení a aplikací povedou zákazníka přímo na výrobní linku, takže individuální zakázky bude možné zpracovat v ceně velkosériové produkce. Díky tomu bude možné výrazně zvýšit produktivitu práce a zajistit konkurenční výhodu podniku.

Výsledný seznam jedenácti dopadů je odrazem názorů podniků, které se prezentují zaváděním Průmyslu 4.0. Následné hodnocení četností potvrdilo, že podniky označily

všechny dopady jako důležité. Nejdůležitějšími dopady jsou: **zlepšení komunikace se zákazníky, budování značky zaměstnavatele a zvýšení vlastní konkurenceschopnosti**. Zde je potvrzená důležitost tvorby a udržování vztahů se zákazníky, jako jedné položky podílející se na zvyšování konkurenceschopnosti podniků.

Výsledky odhalily několik rozdílů mezi odpověďmi podniků a názory vzešlými z rešerší. Dva zásadní rozdíly jsou v **názoru na zaměstnanost a změnu pohledu na vývoj nákladů**.

Za základní obecný dopad průmyslové revoluce je považováno rapidní zvýšení produktivity práce, což uvádějí Rüßmann et al. (2015), Schuh et al. (2014) a Drath a Horch (2014). V prezentovaném výzkumu podniky také identifikovaly zvýšení produktivity práce, ale v hodnocení důležitosti ji podniky zařadily až na sedmé místo.

V odborné literatuře panují rozdíly v názorech, jestli implementace inovativního marketingu spojená s Průmyslem 4.0 má dopad na výši nezaměstnanosti. Zástupci odborů tvrdí, že je ohroženo až 40 % pracovních míst (Středula, 2016). Výsledky výzkumu prezentují názory podniků, které již Průmysl 4.0 uplatňují a jako dopad vidí spíše v tom, že vznikají „vyšší nároky na zaměstnance.“ To znamená, že podniky si uvědomují, že je potřeba změnit strukturu zaměstnanců. Rutinní práce je nahrazována roboty a lidé se starají o údržbu, programování, služby, vývoj a marketingovou komunikaci.

Druhý zásadní dopad zmiňovaný v teoretických rešerších je spojen se snížením nákladů. Americký ekonom a sociolog Rifkin, (2016) uvádí, že Průmysl 4.0 přinese výrobu s téměř nulovými mezními náklady, které povedou k celkovému snížení nákladů. To v praxi znamená, že nejvyšší náklady spojené s výrobou budou investiční náklady, potřebné na postavení výrobního zařízení. Výzkum však jednoznačně nepotvrdil, že se podnikům v důsledku využívání nástrojů inovativního marketingu snižují náklady. Respondenti se v rámci pilotního výzkumu pouze shodli, že digitalizace je spojena se změnou nákladů. Část respondentů tvrdí, že dochází ke snižování nákladů, ale až v dlouhodobém horizontu. Druhá část respondentů uvedla, že dochází ke zvýšení nákladů, ale toto zvýšení se týká krátkého časového intervalu. Celkově lze potvrdit, že v krátkodobém horizontu dochází k navýšení celkových nákladů, které v dlouhodobém horizontu přechází ke snižování celkových nákladů.

Vztah inovativního marketingu v prostředí Průmyslu 4.0 a dopadů, které z toho plynou, je zásadní věcí pro praktické využití při strategickém plánování. Identifikované dopady, které mohou být ve strategickém plánování zároveň strategickými cíli, jak uvádí (Müller et al., 2018, Wolf a Floyd, 2017) je možné naplnit marketingovou strategií v podobě přesně sestaveného marketingového mixu.

Na druhou stranu je nutné brát marketingové inovace pouze jako jednu z částí podnikové strategie společně s produktovými, procesními a organizačními inovacemi.

Dopady vzniklé z implementace nástrojů inovativního marketingu, lze chápat jako strategické cíle podniku. Pro každý cíl je možné navrhnout individuální marketingový mix, za pomoci výpočtu korelace mezi nástroji a dopady, jak je vidět v tabulce 5.20.

Lze konstatovat, že existuje prokázaný vztah mezi nástroji inovativního marketingu a dopady, které jsou spojeny s touto dobou velkých změn. Tyto vztahy podniky mohou využívat pro přesné a úspěšné sestavení konkurenceschopné strategie.

Výsledky ukázaly, že konkurenční výhodu tvoří více faktorů a ne vždy to musí být nástroje inovativního marketingu. Zároveň podniky chápou konkurenční výhody jako standartní faktory.

DC 4: Identifikovat aktuální nástroje a dopady inovativního marketingu, jak je vnímají spotřebitelé.

Zjištěné výsledné nástroje inovativního marketingu vnímané spotřebiteli lze zařadit do nástrojů marketingového mixu. Z tohoto rozdělení je patrné, že zákazníci vnímají největší inovativní změny v nástroji produktu a marketingové komunikace. **Zjištěné marketingové inovace** lze rozdělit na ty, které jsou založeny na technologiích např. 3D, IoT, autonomní distribuce a na **marketingové inovace**, kterými se podniky snaží budovat vztah se zákazníkem např. Engagement marketing, CSR, Sociální media.

Z výsledků výzkumu vyplynulo, že dvanáct nástrojů (3D tisk produktů, virtuální a rozšířená realita, virtuální měny, využití dronů při doručování produktů, eventové akce, věrnostní programy, product placement, využití sociálních sítí, využití chytrých zařízení, zapojení zákazníků do tvorby produktu, guerilla marketing a advergaming) lze zařadit jako významné nástroje inovativního marketingu a tři nástroje: Ekodesing, multifunkční obal, Internet of things a společenskou odpovědnost firmy respondenti vnímají jako méně významné. U Tomka a Vávrové (2009) Košturiaka a Chaľa, (2008), Hermana et al. (2016) se tyto tři nástroje objevují jako velice významné.

Druhou část primárního výzkumu pro spotřebitele tvořil výzkum zaměřený na dopady inovativního marketingu. Výsledných třináct identifikovaných dopadů lze rozdělit na kladné a záporné. Ze seznamu identifikovaných dopadů bylo dvanáct dopadů kladných (a pouze jeden dopad „zvyšování ceny produktů“ se záporným dopadem na spotřebitele.

Rozdíly ve vnímání byly u respondentů patrné v závislosti na věku a vzdělání. Vyšší důležitost inovativnímu marketingu přiřazují mladší vysokoškoláci.

DC 5: Zpracovat komparaci vnímání inovativního marketingu podniky a spotřebiteli.

Ze srovnání je patrné, že se vnímání nástrojů a dopadů u podniků a spotřebitelů liší. U dopadů na spotřebitele je škála širší, tvoří ji třináct dopadů (zvyšování kvality produktů, usnadnění koupě produktů, lepší prezentace předváděných výrobků, kreativní komunikace a tím lepší informovanost, jedinečnost výrobku, zvyšování ceny produktů, empatický design, zákaznická loajalita, rozšíření přímého prodeje, sdílené ekonomiky, postupný zánik hotovostních peněz, orientace na služby a změna vzhledu a vybavení prodejen). V podnicích vnímají jedenáct dopadů inovativního marketingu (zlepšení komunikace se zákazníky, budování PR a nárůst hodnoty podniku, zvýšení vlastní konkurenceschopnosti, zvyšování kvality produktů, vyšší nároky na zaměstnance, vstup na nové trhy, zvyšování produktivity práce, změna ve výši nákladů, změny ve strategickém plánování, změna distribučních kanálů a změna firemní kultury) působících na podnik. Výraznější rozdíly jsou však v obsahu dopadů. Spotřebitelé vnímají dopady výrazně konkrétněji. Jedná se o dopady, které jsou již v praxi viditelné, a se kterými mají již spotřebitelé zkušenosti. Naopak u dopadů na podniky jsou dopady méně konkrétní. Jedná se o dopady strategického, dlouhodobého rázu.

Ve vnímání nástrojů inovativního marketingu jsou patrné také rozdíly. Rozdíl je u nástroje CSR, kdy u podniků je tento nástroj vnímán jako 4. nejdůležitější, ale u spotřebitelů je na posledním místě. Inovativní nástroj 3D tisk vnímají spotřebitelé s největší důležitostí, ale podniky ho zařadily jako nejméně důležitý vnímaný nástroj inovativního marketingu. Ke zjištění patří to, že nástroje inovativního marketingu se překrývají a tvoří kompaktní celek. Pro marketéry to znamená nutnost zařadit více nástrojů do tvorby podnikové strategie. Celkově lze konstatovat, že je možné hovořit o novém marketingu, který vzniká společně s Průmyslem 4.0.

Na základě provedených výzkumů lze konstatovat, že získané informace vyvracejí klasické vnímání inovací, které je prezentováno v EU v tzv. Oslo manuálu z roku 2005. Podle tohoto materiálu jsou marketingové inovace zařazeny do netechnických inovací, ale výzkum prokázal, že současné podniky vnímají marketingové inovace jako spojení technických i netechnických inovací. Nelze tedy marketingové inovace v době Průmyslu 4.0 označit jako netechnické, ale nelze je označit ani jako pouze technické.

Zjištěné poznatky z výzkumu spotřebitelů:

- Marketingová strategie se přesouvá ze zacílení skupin na zacílení na jednotlivce. Digitální marketing je pomalu nahrazován post digitálním, kdy využívání a zvládání nových technologií pro přístup k cílovým skupinám není výsadou jen úspěšných podniků, ale podmínkou tržního úspěchu. Vypořádává

se se stále větším zastoupením virtuální reality, komunikování prostřednictvím různých platforem, integrováním digitálního a reálného světa, tak s rostoucími technologickými kompetencemi zákazníků (dokáží blokovat marketingové akce).

- Dochází k masivnímu zpracování dat, které lidé o sobě každodenně prezentují na sociálních sítích a v internetovém prostoru. Tento způsob osobního marketingu spotřebitelé začínají vnímat v masivní adresné komunikaci, přesně tak jak ji vyžadují.
- Produkty a jejich předvádění je díky virtuální realitě přesvědčivější.
- Produkty mohou být adresně, bez využití mezičlánků v distribučním kanále, přepravovány pomocí dronů přímo zákazníkům. (např. Amazon již testuje přepravu zásilek pomocí dronů). Autonomní distribuce může fungovat nejen na B2B ale B2C.
- Mezi inovativní formy placení patří mobilní aplikace, případně virtuální měna. Tuto situaci, jak z výzkumu vyplynulo, již respondenti začínají vnímat.

Tradičně se za zdroj inovací považuje výrobce, který vytváří novou hodnotu s cílem ji prodat. V chápání inovativního marketingu jsou důležité inovace pro konečného spotřebitele, který přichází s nápady, vytváří inovace, a především inovace využívá.

Závěr

Marketing je dnes jiný než v 19. století. Používání pouze základních marketingových nástrojů začíná ukazovat určitá omezení a nestačí k zajištění konkurenční výhody. Pro úspěšnou tvorbu marketingových strategií zákazníci vyžadují nový způsob myšlení podniků a využívání nových inovativních nástrojů.

Tato monografie se zabývá problematikou inovativního marketingu. Snahou autorky bylo zachytit změnu přístupu k marketingu ve vazbě na inovace, poskytnout přehled teoretických i praktických poznatků z této oblasti, především v kontextu implementace Průmyslu 4.0 a zvyšování konkurenceschopnosti. Na základě primárních výzkumů je ukázán pohled respondentů z řad podniků i pohled konečných spotřebitelů na danou problematiku.

Hlavním cílem publikace bylo **identifikovat nástroje inovativního marketingu v kontextu konkurenceschopnosti podniků a vyhodnotit dopady, které přináší implementace inovativního marketingu na podniky a spotřebitele.**

Monografie představuje výzkum, který mapuje současnou situaci v přelomovém okamžiku, jakým je rozbíhání čtvrté průmyslové revoluce. Tato revoluce se dotýká všech odvětví ekonomiky, tedy i marketingu. V jádru této průmyslové revoluce stojí spojení virtuálního kybernetického světa se světem fyzické reality, což je velká příležitost pro marketing. Předpokladem je zásadní změna marketingových nástrojů v závislosti na novém prostředí. Se zapojením umělé inteligence bude mít tato změna ekonomické i společenské transformační dopady. A právě marketingový pohled byl předmětem dvouúrovňového výzkumu, který je zde prezentován. Současný a budoucí marketing je spojen s masivním sběrem a využíváním dat, což potvrdil i výzkum.

Hlavní cíl byl determinován do pěti cílů. Pro naplnění hlavního cíle a dílčích cílů práce bylo ověřeno několik výzkumných otázek a bylo pracováno s celou řadou statistických metod.

První dílčí cíl měl zpracovat teoretická východiska v oblasti konkurenceschopnosti a inovativního marketingu a posoudit vzájemný vztah. K naplnění tohoto cíle byla zpracována důkladná rešerše zahraničních i tuzemských odborných zdrojů.

Druhý dílčí cíl měl odhalit nástroje a dopady inovativního marketingu. Tento cíl byl naplněn pomocí kvalitativního primárního výzkumu, metodou skupinových rozhovorů. Tento kvalitativní výzkum pomohl objasnit terminologii v oblasti nástrojů a dopadů inovativního marketingu a pomocí skupinového vyhodnocení bylo identifikováno dvanáct nástrojů a jedenáct dopadů inovativního marketingu.

Třetím dílčím cílem bylo vyhodnotit důležitost a význam nástrojů a dopadů prostřednictvím primárního výzkumu a navrhnout vazby nástrojů inovativního marketingu k možným strategickým cílům podniku a ke konkurenční výhodě. Primární výzkum proběhl v 2017 a výsledky jsou popsány v kapitole 5.2.3 až 5.2.8.

Čtvrtým dílčím cílem bylo zjistit vnímání nástrojů a dopadů inovativního marketingu spotřebiteli. Výzkum byl proveden nejdříve skupinovými rozhovory a následně kvantitativním výzkumem. Počet patnácti zjištěných atributů a třinácti dopadů je čistě náhodný. Po důkladném posouzení byly nástroje i dopady agregovány pod nástroje marketingového mixu.

Pátým dílčím cílem bylo posoudit rozdíly ve vnímání inovativního marketingu podniky a spotřebiteli. Rozdíly jsou patrné a jsou shrnuty v kapitole 6.6.

Inovace je klíčem k úspěchu, a proto by měla být nedílnou součástí každého podniku. Jejím cílem je zvýšit konkurenční výhodu podniku a co nejvíce se přiblížit zákazníkům, jejich přáním a požadavkům. Právě zákazníci patří mezi hlavní zdroje inovačních podnětů. Od nich podniky získávají informace, a na základě jejich požadavků přistupují ke změnám. Pokud by podniky nevnímaly potřebu změny a využívání nástrojů inovativního marketingu, jejich výrobky v dnešní rychle se měnící době neuspějí. Nebudou schopny čelit konkurenčním produktům, inovovaným formám prodeje, novým možnostem přijímání plateb a budou nuceny postupně skončit se svým podnikáním.

Inovativní marketing vytváří nové výrobní kategorie produktů, které přináší různé efekty. Produkt uváděný na trh za využití inovativního marketingu:

- Může změnit významně charakter trhu (např. zavedení walkmanů, později přenosných CD přehrávačů a nejnověji iPodů).
- Může přinést přírůstkový prodej, aniž by prodeje dalších produktů klesly.
- Může ale značně omezit prodeje několika výrobních kategorií.

Při aplikaci inovativního marketingu lze přepokládat, že bude vyžadován značně vyšší objem investic do výroby. K inovacím v marketingu lze dospět mnohem obtížněji, i pro zákazníky je složitější sžít se s nimi, využít jich, osvojit si je. Finanční návratnost však může být mnohem vyšší.

Nástroje a dopady inovativního marketingu, zjištěné z primárních výzkumů, ukazují především na propojení technických nástrojů s netechnickými, ukazují na poměrně velkou šíři dopadů na podniky i spotřebitele a ukazují na velmi rychlý technologický vývoj.

Protože se zkoumané téma neustále rozšiřuje, není možné detailně diskutovat všechny možné aspekty, a proto je potřeba uvést i **limity daného zpracování**, kterými jsou:

- Rychlý technologický rozvoj, který v současné době v dané oblasti probíhá. (Výzkumy probíhaly 2017–2019).
- Vybrané nástroje inovativního marketingu byly vybrány na základě odborné rešerše a skupinových rozhovorů. V důsledku rychlých technologických změn mohou být v současnosti diskutovány i jiné nástroje a dopady.
- Malý soubor respondentů, který je dán neochotou podniků ke spolupráci na výzkumu. Odpovědi souvisely s interními údaji, které podniky nerady zveřejňují.
- Nedostupnost, popřípadě neúplnost a zastaralost některých veřejně dostupných dat a výzkumů (ČSÚ, Eurostat).
- Částečné zkreslení odpovědí podniků ale i konečných spotřebitelů, kteří mají tendenci vylepšovat svoji situaci a chování.

I přes uvedené limity výzkumu lze spařit přínosy monografie, které je možné rozdělit do několika oblastí. Do oblasti teoretické, oblasti praktické a pedagogické. Celkový přínos lze vidět v obohacení nejen teoretických poznatků, ale především v získání užitečných empirických výsledků, které mohou prakticky přispět k uplatňování inovativního marketingu. Výzkumem se podařilo odhalit hlavní nástroje inovativního marketingu, které mohou být použity jak pro další teoretické zkoumání, tak pro využití v praxi podniky implementující Průmysl 4.0.

V oblasti teoretické lze za hlavní přínos považovat prohloubení poznatků, týkajících se propojení realizací inovací a inovativního marketingu v podnikatelském prostředí. To je zprostředkováno především prostřednictvím systematické literární rešerše a uceleným pohledem na danou problematiku. Teoretická část se snaží ukázat průřez poznatků nejvýznamnějších odborníků na dané téma.

Práce rozvíjí téma inovativního marketingu na základě získaných informací a vlastních odborných úsudků autorky. Jsou zde vymezeny pojmy inovace a inovativního marketingu, konkurenceschopnosti a konkurenční výhody.

Z výsledků zkoumání vyplývá poměrně velká shoda nástrojů inovativního marketingu, které jsou popisovány v odborné literatuře, s nástroji ověřenými v primárních výzkumech autorky. Závěry výzkumů mohou být podkladem pro další šetření jednotlivých atributů podrobněji nebo odděleně, protože byly zjištěny značné rozdíly mezi vnímáním nástrojů inovativního marketingu v podnicích a spotřebiteli. Zároveň dalším tématem pro pokračující výzkum může být kritické hodnocení

využívání nástrojů inovativního marketingu, které může vést ke zneužitelnosti informací, k zahlcenosti informacemi, k masové ovlivnitelnosti spotřebitelů a k tzv. „přetechnizovanému prostředí“.

Přestože je diskutabilní, jestli nástroje a dopady uvedené podniky, jsou důsledkem pouze marketingových inovací, nebo komplexní implementace Průmyslu 4.0, posunul provedený výzkum a jeho vyhodnocení problematiku dále v oblasti teoretických věd díky konkrétně získaným informacím.

V oblasti praktické lze konstatovat, že výzkum ukázal mnoho zajímavých výsledků, které mohou být inspirativní pro podniky a jejich strategické rozhodování, ale i pro všechny jednotlivce či agentury zabývající se marketingem. Primární výzkum přispěl k objasnění skutečností, spojených s využíváním nástrojů inovativního marketingu.

Zajímavé zjištění je, že ve využívání nástrojů inovativního marketingu nejsou statisticky významné rozdíly podle velikosti podniku ani oboru podnikání. Statisticky významné rozdíly pro velikost podniku byly identifikovány pouze u jednoho nástroje – pořádání eventů. Větší důležitost uvádějí velké podniky s 251 a více zaměstnanci. U oboru podnikání byly statisticky významné rozdíly ve využívání marketingu na sociálních sítích. Výrazně vyšší důležitost uvedly podniky ze sektoru automotive a služeb. Naopak výrazně méně důležité jsou sociální sítě pro oblast státní správy a vzdělávání. K zajímavým zjištěním patří rozdíly ve vnímání nástrojů inovativního marketingu podniky a spotřebiteli.

Monografie přináší poznatky, které jsou vhodné i pro podniky, protože jim pomůže rozšířit si povědomí o problematice inovativního marketingu. Zároveň výsledky ukázaly, že respondenti z řad podniků nevnímají rozdělení inovací na technické a netechnické. Toto zjištění je potvrzeno i Oslo manuálem z 2018, kde jsou procesní, marketingové a organizační inovace sloučeny do inovace podnikových procesů (bylo ale publikováno ČSÚ (2020b), až na jaře 2020).

Lze konstatovat, že se povedlo provést výzkum v oblasti, o které odborníci diskutují, ale který prakticky v oblasti inovativního marketingu nebyl realizován.

Pro oblast pedagogickou lze najít několik přínosů. Teoretické i praktické výsledky ukázaly na rostoucí význam vzdělání a získávání informací z této tematiky, proto byl na Ekonomické fakultě Technické univerzity v Liberci zařazen od akademického roku 2019/20 do studijních plánů nový předmět Inovativní marketing.

Studenti získávají cenné informace využitelné v praxi, které si mohou osvojit již při teoretické výuce ve škole. Nezanedbatelný přínos bude mít monografie pro zpracovávání závěrečných prací. Poskytne nejen teoretický podklad, ale umožní studentům lépe pochopit zkoumanou realitu.

Seznam použitých zdrojů

- Aijaz, A., & Aghvami, A. H. (2015). Cognitive Machine-to-Machine Communications for Internet-of-Things: A Protocol Stack Perspective. *IEEE Internet of Things Journal*, 2(2), 103–112. <https://doi.org/10.1109/JIOT.2015.2390775>
- Amit, R., & Zott, C. (2012). Creating Value Through Business Model Innovation. *MIT Sloan Management Review; Cambridge*, 53(3), 41–49.
- Ansoff, H. I. (1965). *Corporate strategy: Business policy for growth and expansion*. New York: McGraw-Hill.
- Baird, C. H., & Gonzalez-Wertz, C. (2011). How top performers achieve customer-focused market leadership. *Strategy & Leadership*, 39(1), 16–23. <https://doi.org/10.1108/10878571111095385>
- Barreto, L., Amaral, A., & Pereira, T. (2017). Industry 4.0 implications in logistics: An overview. *Procedia Manufacturing*, 13, 1245–1252. <https://doi.org/10.1016/j.promfg.2017.09.045>
- Bartes, F. (2005). *Management inovací*. Brno: Vysoké učení technické v Brně, Podnikatelská fakulta.
- Basl, J. (2017). Pilot Study of Readiness of Czech Companies to Implement the Principles of Industry 4.0. *Management and Production Engineering Review; Warsaw*, 8(2), 3–8. <http://doi.org/10.1515/mper-2017-0012>
- Basl, J., & Doucek, P. (2019). A Metamodel for Evaluating Enterprise Readiness in the Context of Industry 4.0. *Information*, 10(3), 89. <https://doi.org/10.3390/info10030089>
- Basl, J., & Kopp, J. (2017). Study of the Readiness of Czech Companies to the Industry 4.0. *Journal of Systems Integration*, 8(3), 40–45. <https://doi.org/10.20470/jsi.v8i3.313>
- Baye, M. R., De los Santos, B., & Wildenbeest, M. R. (2016). Search engine optimization: What drives organic traffic to retail sites? *Journal of Economics & Management Strategy*, 25(1), <https://doi.org/10.1111/jems.12141>
- Beneš, M. (2006). *Konkurenceschopnost a konkurenční výhoda*. Centrum výzkumu konkurenční schopnosti České republiky. Working paper 5/2006.
- Bezemek, M. (2019). *Využití inovativního marketingu ve vybraném podniku* [Diplomová práce]. Liberec: Technická univerzita v Liberci.
- Bin Hamzah, H. H., Keattch, O., Covill, D., & Patel, B. A. (2018). The effects of printing orientation on the electrochemical behaviour of 3D printed acrylonitrile butadiene styrene (ABS)/carbon black electrodes. *Scientific Reports*, 8(1), 9135. <https://doi.org/10.1038/s41598-018-27188-5>
- Biswas, M. K., & Suar, D. (2016). Antecedents and Consequences of Employer Branding. *Journal of Business Ethics*, 136(1), 57–72. <https://doi.org/10.1007/s10551-014-2502-3>

- Blocker, C. P., Flint, D. J., Myers, M. B., & Slater, S. F. (2011). Proactive customer orientation and its role for creating customer value in global markets. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 39(2), 216–233. <https://doi.org/10.1007/s11747-010-0202-9>
- Bočková, K. (2010). Současný inovativní marketing. *Ekonomické rozhledy*, 39(3).
- Briere, M., Oosterlinck, K., & Szafarz, A. (2015). Virtual currency, tangible return: Portfolio diversification with bitcoin. *Journal of Asset Management*, 16(6), 365–373. <https://doi.org/10.1057/jam.2015.5>
- Bring, P. J., & Wood, M. J. (1994). *Basic steps in palnning nursing research: From question to proposal*. Massachusetts: Jones and Bartlett.
- Brown, E. (2016). 21 Open Source Projects for IoT. *Linux.Com*. <https://www.linux.com/news/21-open-source-projects-iot/>
- Brown, S., & Eisenhardt, K. (1997). The art of continuous change: Linking complexity theory and time-paced evolution in relentlessly shifting organizations. *Thousand Oaks*, 42(1), 1–34.
- Buhalis, D., & Law, R. (2008). Progress in information technology and tourism management: 20 years on and 10 years after the Internet—The state of eTourism research. *Tourism Management*, 29(4), 609–623. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2008.01.005>
- Buhalis, D., & Licata, M. C. (2002). The future eTourism intermediaries. *Tourism Management*, 23(3), 207–220. [https://doi.org/10.1016/S0261-5177\(01\)00085-1](https://doi.org/10.1016/S0261-5177(01)00085-1)
- Bureš, D. (2019). Škoda otevírá svůj první digitální showroom. Nabídne virtuální realitu i hry pro děti. *Auto.cz*. <https://www.auto.cz/skoda-otevira-svuj-prvni-digitalni-showroom-nabidne-virtualni-realitu-i-hry-pro-deti-128923>
- Burger, J., & Hasse, H. (2013). Multi-objective optimization using reduced models in conceptual design of a fuel additive production process. *Chemical Engineering Science*, 99, 118–126. <https://doi.org/10.1016/j.ces.2013.05.049>
- Burmeister, C., Lüttgens, D., & Piller, F. T. (2016). Business model innovation for Industrie 4.0: Why the “Industrial Internet” mandates a new perspective on innovation. *Die Unternehmung*, 70(2), 124–152. <https://doi.org/10.2139/ssrn.2571033>
- Cake, D. (2018). *Radical Innovation Launch Success: A Market, Entrepreneurial, Learning Orientation and Dynamic Capabilities and Integration Process Model* [PhD Thesis]. Jacksonville: Jacksonville University.
- Cohen, W. M., & Levinthal, D. A. (1989). Innovation and Learning: The Two Faces of R & D. *The Economic Journal*, 99(397), 569. <https://doi.org/10.2307/2233763>
- Compet. (2019). *Rada pro konkurenceschopnost (COMPET)*. <http://www.consilium.europa.eu/cs/council-eu/configurations/compet/>
- Corsini, L., Aranda-Jan, C. B., & Moultrie, J. (2019). Using digital fabrication tools to provide humanitarian and development aid in low-resource settings.

- Technology in Society*, 24, 101–117. <https://doi.org/10.1016/j.techsoc.2019.02.003>
- Cummins, D., Gilmore, A., Carson, D., & O'Donnell, A. (2000). Innovative marketing in SMEs: A conceptual and descriptive framework. *International Journal of New Product Development and Innovation Management*, 2(3), 231–248.
- Čichovský, L. (2001). *Marketing na rozhraní dvou tisíciletí*. Praha: Radix.
- Čichovský, L. (2002). *Marketing konkurenceschopnosti:(I)*. Praha: Radix.
- Čichovský, L. (2011). *Marketingové pojetí a typologie inovací pro firemní konkurenceschopnost a prosperitu*. http://www.marketingovenoviny.cz/marketing_9715/
- Čichovský, L., Boháček, J., Urban, J., & Adart. (2012). *Moderní pojetí inovací a jejich typologií pro praxi*. Praha: VŠEM.
- Čichovský, L., Dzúrová, M., & Nibiali, V. (2014). *Konkurenční výhoda produktu zdroj výkonnosti firmy*. Praha: Radix.
- ČMA. (2019). *The Global Competitiveness Report 2018—2019 Světového ekonomického fóra*. https://www.cma.cz/wp-content/uploads/2018/10/The-Global-Competitiveness-Index-2018_2019.pdf
- ČSÚ. (2019). *Inovační aktivity 2014-2016*. <https://www.czso.cz/csu/czso/inovacni-aktivity-podniku-2014-2016>
- ČSÚ. (2020a). *Inflace, spotřebitelské ceny*. Inflace, spotřebitelské ceny. https://www.czso.cz/csu/czso/inflace_spotrebitelske_ceny
- ČSÚ. (2018). *Inovační aktivity podniků v letech 2014-2016*. https://www.czso.cz/documents/10180/23195482/inovace14_16_kp21300318.pdf/4ea7e86b-80e0-4028-86d2-f1e5e2a292f4?version=1.1
- ČSÚ. (2020b). *Inovační aktivity podniků v letech 2016-2018*. https://www.czso.cz/csu/czso/statistika_inovaci
- ČT24. (2019). *Růst internetového obchodu trvá. Nabízí příležitosti e-shopům i logistickým firmám*. ČT24 - Nejdůvěryhodnější zpravodajský web v ČR - Česká televize. <https://ct24.ceskatelevize.cz/ekonomika/2715377-rust-interne-toveho-obchodu-trva-nabizi-prilezitosti-e-shopum-i-logistickym-firmam>
- Dabirian, A., Kietzmann, J., & Diba, H. (2017). A great place to work!? Understanding crowdsourced employer branding. *Business Horizons*, 60(2), 197–205. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2016.11.005>
- Dalhammar, C. (2016). Industry attitudes towards ecodesign standards for improved resource efficiency. *Journal of Cleaner Production*, 123, 155–166. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2015.12.035>
- Davcik, N. S., Sharma, P., & Grigoriou, N. (2017). Exploring the Role of Brand Equity and R&D as Drivers of Product Innovation and Market Performance. In P. Rossi (Ed.), *Marketing at the Confluence between Entertainment and Analytics* (s. 13–13). Springer International Publishing. https://doi.org/10.1007/978-3-319-47331-4_3

- Dědková, J. (2004). *Analýza konkurenceschopnosti podniků v podmínkách blížícího se vstupu do EU s přihlédnutím k Euroregionu Nisa* [Disertační práce]. Praha: Univerzita Karlova.
- Dědková, J. (2017). *Strategický marketing: Pro kombinovanou formu studia*. Liberec: Technická univerzita v Liberci.
- Dědková, J., & Blažková, K. (2014). The competitive environment among companies in the czech part of Euroregion neisse-nisa-nysa. *E+M Ekonomie a Management*, 3, 86–99.
- Dědková, J., & Skrbková, D. (2013). *Significant Competitiveness Factors of Companies in the Czech Part of the Euroregion Neisse-Nisa-Nysa*. European Conference on Innovation and Entrepreneurship, Brussel. <https://search.proquest.com/docview/1508791927?pq-origsite=gscholar>
- DigiCzech. (2019). *Průmysl, podnikání a konkurenceschopnost*. <https://www.digiczech.eu/pilire-spolecnosti-4-0/prumysl-podnikani-a-konkurenceschopnost/>
- Dillon, T., Wu, C., & Chang, E. (2010). Cloud Computing: Issues and Challenges. *2010 24th IEEE International Conference on Advanced Information Networking and Applications*, 27–33. <https://doi.org/10.1109/AINA.2010.187>
- Disman, M. (2011). *Jak se vyrábí sociologická znalost*. Praha: Karolinum Press.
- Dodgson, M., Gann, D. M., & Phillips, N. (2013). *The Oxford handbook of innovation management*. Oxford: OUP Oxford.
- Dosi, G. (1988). *Sources, Procedures, and Microeconomic Effects on Innovation*. 26(3), 1120–1171.
- Drath, R., & Horch, A. (2014). Industrie 4.0: Hit or Hype? [Industry Forum]. *IEEE Industrial Electronics Magazine*, 8(2), 56–58. <https://doi.org/10.1109/MIE.2014.2312079>
- Drucker, P. (1993). *Inovace a podnikavost: Praxe a principy*. Praha: Management Press.
- Drucker, P. F., & Medek, P. (2002). *To nejdůležitější z Druckera v jednom svazku*. Praha: Management Press.
- Durand, M., Simon, J., & Webb, C. (1992). *OECD's Indicators of International Trade and Competitiveness*. <https://doi.org/10.1787/708306180711>
- Dvořáček, J., & Slunčík, P. (2012). *Podnik a jeho okolí. Jak přežít v konkurenčním prostředí*. Praha: CH Beck.
- Dvořák, J. (2005). Inovace a jejich efektivnost (problémy teorie, praxe a výuky). *Inovace: jediná účinná cesta k úspěchu v globální ekonomice*. Praha: SVŠES
- Echaudemaison, C.D. (1995). *Slovník ekonomie a sociálních věd*. Praha: EWA Edition.
- Evropská komise. (2010). *Strategie EU 2020*. <https://www.vlada.cz/cz/evropske-zalezitosti/evropske-politiky/strategie-evropa-2020/strategie-evropa-2020-78695/>

- Evropská unie. (2001). *Evropská unie, Zelená kniha, 2001*. https://scholar.google.com/scholar?hl=cs&as_sdt=0%2C5&q=Evropsk%C3%A1+unie%2C+Zelen%C3%A1+kniha%2C+2001&btnG=
- Eurostat (2020). <https://ec.europa.eu/eurostat/web/science-technology-innovation/data/database>
- Fassmann, M. Klvačová, E., Pick, M., Ungermann, J., & Vintrová, R. (2002). Sociální a ekonomické souvislosti integrace České republiky do Evropské unie: Ekonomická konvergence, konkurenceschopnost a sociální soudržnost. Praha: *Rada vlády pro sociální a ekonomickou strategii*.
- Feurer, R., & Chaharbaghi, K. (1994). Defining competitiveness: A holistic approach. *Management Decision*, 32(2), 49–58. <https://doi.org/10.1108/002517494100>
- Foret, M., & Megyesiová, S. (2013). *Marketingový výzkum v regionálním rozvoji*. Mendelova univerzita v Brně.
- Foret, M., & Stávková, J. (2003). *Marketingový výzkum: Jak poznávat své zákazníky*. Praha: Grada Publishing as.
- Franková, E. (2011). *Kreativita a inovace v organizaci*. Grada.
- Garelli, S. (2006). Competitiveness of nations: The fundamentals. *IMD world competitiveness yearbook*, 702–713.
- Garfinkle, J. (2019). *7 Strategies to Define your Competitive Advantage*. <https://garfinkleexecutivecoaching.com/articles/business-intelligence-and-company-strategy/do-you-know-the-seven-strategies-to-define-your-competitive-advantage>
- Gaynor, G. H. (2002). *Innovation by design: What it takes to keep your company on the cutting edge*. New York: Amacom.
- Gerhards, C. (2017). Product placement on YouTube: An explorative study on YouTube creators' experiences with advertisers. *Convergence: The International Journal of Research into New Media Technologies*, 135485651773697. <https://doi.org/10.1177/1354856517736977>
- Gillett, A. G. (2015). REMARKOR: Relationship marketing orientation on local government performance. *Journal of Services Research*, 15(1), 97.
- Goedhuys, M., & Veugelers, R. (2012). Innovation strategies, process and product innovations and growth: Firm-level evidence from Brazil. *Structural Change and Economic Dynamics*, 23(4), 516–529. <https://doi.org/10.1016/j.strueco.2011.01.004>
- Gross, J., & Wangenheim, F. V. (2018). The Big Four of Influencer Marketing. A Typology of Influencers. *Marketing Review St. Gallen*, 2, 30–38. <https://papers.ssrn.com/abstract=3230687>
- Grublová, E. (2010). *Management výzkumné činnosti I-současnost a teorie*. Olomouc: Moravská vysoká škola Olomouc.
- Grundy, Q. H., Wang, Z., & Bero, L. A. (2016). Challenges in assessing mobile health app quality: A systematic review of prevalent and innovative methods.

- American journal of preventive medicine*, 51(6), <https://doi.org/10.1016/j.amepre.2016.07.009>
- Gupta, S., Malhotra, N. K., Czinkota, M., & Foroudi, P. (2016). Marketing innovation: A consequence of competitiveness. *Journal of Business Research*, 69(12), 5671–5681. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2016.02.042>
- Halpern, N. (2010). Marketing innovation: Sources, capabilities and consequences at airports in Europe's peripheral areas. *Journal of Air Transport Management*, 16(2), 52–58. <https://doi.org/10.1016/j.jairtraman.2009.10.002>
- Hancock, B., Bordes, A., Mazare, P.-E., & Weston, J. (2019). Learning from Dialogue after Deployment: Feed Yourself, Chatbot! *arXiv preprint arXiv:1901.05415*.
- Hanzelková, A., Keřkovský, M., & Vykypěl, O. (2017). *Strategické řízení: Teorie pro praxi*. Praha: CH Beck.
- Heiskanen, E., Hyvönen, K., Niva, M., Pantzar, M., Timonen, P., & Varjonen, J. (2007). User involvement in radical innovation: Are consumers conservative? *European Journal of Innovation Management*, 10(4), 489–509. <https://doi.org/10.1108/14601060710828790>
- Hendl, J. (2012). *Kvalitativní výzkum: Základní teorie, metody a aplikace*. Praha: Portál.
- Hendricks, D. (2015). *The Trouble with the Internet of Things – London Datastore*. <https://data.london.gov.uk/blog/the-trouble-with-the-internet-of-things/>
- Hengsberg, A. (2019). *What is innovation marketing?* <https://www.lead-innovation.com/english-blog/innovation-marketing>
- Hermann, M., Pentek, T., & Otto, B. (2016). Design principles for industrie 4.0 scenarios. *2016 49th Hawaii international conference on system sciences (HICSS)*, 3928–3937. <https://doi.org/10.1109/HICSS.2016.488>
- Heřman, J., Horová, O., & Jaklová, M. (2008). *Průmyslové inovace*. Praha: Oeconomica.
- Hjalager, A.-M. (2010). A review of innovation research in tourism. *Tourism Management*, 31(1), 1–12. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2009.08.012>
- Holman, R. (2001). *Dějiny ekonomického myšlení*. Praha: CH Beck, sr o.
- Hölzl, W., & Janger, J. (2012). *Innovation barriers across firms and countries*. WIFO Working Papers.
- Huang, K., Dyerson, R., Wu, L., & Harindranath, G. (2015). From temporary competitive advantage to sustainable competitive advantage. *British Journal of Management*, 26(4), 617. Retrieved from <https://search.proquest.com/docview/1726781386?accountid=17116>
- Chernobaeva, G. (2013). Marketing support of innovative projects. *European Conference on Innovation and Entrepreneurship*, 2, 689.
- Chesbrough, H. W. (2003). *Open innovation: The new imperative for creating and profiting from technology*. Harvard Business Press. <https://search.proquest.com/docview/1510285475?accountid=17116>

- Christensen, C. M. (1997). *The innovator's dilemma: When new technologies cause great firms to fail*. Harvard Business School Press.
- Chuwiruch, N., Jhundra-Indra, P., & Boonlua, S. (2015). Marketing innovation strategy and marketing performance: A conceptual framework. *Allied Academies International Conference. Academy of Marketing Studies. Proceedings*, 20(2), 82. <https://search.proquest.com/docview/1764885744/634F18EB1E524A63PQ/3?accountid=17116>
- InnoSkills. (2019). *Inovace. Typy inovací. Metriky inovací*. doczz.cz. <http://doczz.cz/doc/171460/1.-inovace.-typy-inovac%C3%AD.-metriky-inovac%C3%AD>.
- Jaakkola, H., Heimbürger, A., & Linna, P. (2010). Knowledge-oriented software engineering process in a multi-cultural context. *Software Quality Journal*, 18(2), 299–319. <https://doi.org/10.1007/s11219-009-9091-x>
- Jáč, I., Rydvalová, P., & Žižka, M. (2005). *Inovace v malém a středním podnikání*. Brno: Computer Press.
- Jadlow, J. M. (1981). New evidence on innovation and market structure. *Managerial and Decision Economics*, 2(2), 91–96. <https://doi.org/10.1002/mde.4090020205>
- Jirásek, J. (2001). *Konkurenčnost: Vítězství a porážky na kolbišti trhu*. Průhonice: Professional Publishing.
- Johne, A. (1999). Using market vision to steer innovation. *Technovation*, 19(4), 203–207. [https://doi.org/10.1016/S0166-4972\(98\)00112-6](https://doi.org/10.1016/S0166-4972(98)00112-6)
- Joyia, G., Liaqat, R. M., Farooq, A., & Rehman, S. (2017). Internet of Medical Things (IOMT): Applications, Benefits and Future Challenges in Healthcare Domain. *Journal of Communications*. <https://doi.org/10.12720/jcm.12.4.240-247>
- Junge, M., Severgnini, B., & Sørensen, A. (2016). Product-Marketing Innovation, Skills, and Firm Productivity Growth. *Review of Income and Wealth*, 62(4), 724–757. <https://doi.org/10.1111/roiw.12192>
- Jussila, I., Tarkiainen, A., Sarstedt, M., & Hair, J. F. (2015). Individual psychological ownership: Concepts, evidence, and implications for research in marketing. *Journal of Marketing Theory and Practice*, 23(2), 121–139. <https://doi.org/10.1080/10696679.2015.1002330>
- Kadeřábková, A. (2003). *Základy makroekonomické analýzy: Růst, konkurenceschopnost, rovnováha*. Praha: Linde.
- Kamukama, N., Kyomuhangi, D. S., Akisimire, R., & Orobia, L. A. (2017). Competitive advantage. *African Journal of Economic and Management Studies*, 8(2), 221–234. doi:<http://dx.doi.org/10.1108/AJEMS-10-2016-0142>
- Kaplan, A. M. (2012). If you love something, let it go mobile: Mobile marketing and mobile social media 4x4. *Business horizons*, 55(2), 129–139. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2011.10.009>
- Keszey, T., & Biemans, W. (2016). Sales–marketing encroachment effects on innovation. *Journal of Business Research*, 69(9), 3698–3706. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2016.03.032>

- Kislingerová, E. (2011). *Nová ekonomika: Nové příležitosti?* Praha: CH Beck.
- Kislingerová, E., & a kol. (2008). *Inovace nástrojů ekonomiky a managementu organizací*. Praha: CH Beck.
- Klímová, V. (2006). *Inovační procesy*. Brno: Masarykova univerzita, Ekonomicko - správní fakulta
- Klvačová, E., Malý, J., & Mráček, K. (2007). *Základy evropské konkurenceschopnosti*. Průhonice: Professional Publishing.
- Korbel, P. (2015). *Průmyslová revoluce 4.0: Za 10 let se továrny budou řídit samy a produktivita vzroste o třetinu*. Hospodářské noviny (iHNed.cz). <https://byznys.ihned.cz/c1-64009970-prumyslova-revoluce-4-0-za-10-let-se-tovarny-budou-ridit-samy-a-produktivita-vzroste-o-tretinu>
- Košturiak, J., & Chal, J. (2008). *Inovace: Vaše konkurenční výhoda!* Brno: Computer Press.
- Kotler, P., & Keller, K. L. (2009). *Marketing management*. New Jersey: Pearson Education Inc, Upper Saddle River.
- Kotler, P., & Trias de Bes, F. (2005). *Inovativní marketing: Jak kreativním myšlením vítězit u zákazníků*. Praha: Grada Publishing as.
- Kotler, P., Wong, V., Saunders, J., & Armstrong, G. (2007). *Moderní marketing*. Praha: Grada publishing
- Kourdi, J. (2009). *100 Great Business Ideas: From leading companies around the world*. Singapore: Marshall Cavendish International Asia Pte Ltd.
- Kunz, V. (2012). *Společenská odpovědnost firem*. Praha: Grada Publishing a.s.
- Lam, J. S. L., & Bai, X. (2016). A quality function deployment approach to improve maritime supply chain resilience. *Transportation Research Part E: Logistics and Transportation Review*, 92, 16–27. <https://doi.org/10.1016/j.tre.2016.01.012>
- Lasi, H., Fettke, P., Kemper, H.-G., Feld, T., & Hoffmann, M. (2014). Industry 4.0. *Business & Information Systems Engineering*, 6(4), 239–242. <https://doi.org/10.1007/s12599-014-0334-4>
- Lee, G., & Lin, H. (2005). Customer perceptions of e-service quality in online shopping. *International Journal of Retail & Distribution Management*, 33(2), 161–176. <https://doi.org/10.1108/09590550510581485>
- Lošťáková, H. (2017). *Nástroje posilování vztahů se zákazníky na B2B trhu*. Praha: Grada Publishing
- Lovichová, M. (2014). Inovativní marketing ve střední firmě. *Trendy v podnikání*, 3, 64–70.
- Lu, H., Li, Y., Chen, M., Kim, H., & Serikawa, S. (2018). Brain intelligence: Go beyond artificial intelligence. *Mobile Networks and Applications*, 23(2), 368–375. <https://doi.org/10.1007/s11036-017-0932-8>
- Luxemburg, J. (2019). *Inovace v oblasti zpracování a spotřeby biomasy* [Diplomová práce]. <https://dspace.tul.cz/handle/15240/151848>
- Magrath, A. J. (1992). Six pathways to marketing innovation. *Planning Review*, 20(6), 12–48. <https://doi.org/10.1108/eb054387>

- Magretta, J. (2012). *Michael Porter jasně a srozumitelně: O konkurenci a strategii*. Praha: Routledge Management Press.
- Maier, A., Nicoară, D., Maier, D., Suărăsan, M.-M., & Anastasiu, A. (2013). Achieving Performance in an Organization through Marketing Innovation. *International Journal of Economics and Management Engineering*, 7(4), 849–852. <https://doi.org/10.5281/ZENODO.1058647>
- Marinič, P. (2008). *Plánování a tvorba hodnoty firmy*. Praha: Grada Publishing
- Marolf, G. (2007). *Advergaming and In-Game Advertising: An Approach to the next Generation of Advertising*. VDM Verlag.
- Martíšková, P. (2017). Personifikace produktu jako způsob navázání autentičtějšího vztahu se zákazníkem. *Mladá Věda*, 5(3), 55–71. <https://search.proquest.com/docview/1929035090?pq-origsite=gscholar>
- Mařík, V. a kol. (2016). *Průmysl 4.0: Výzva pro Českou republiku*. Praha: Management Press.
- Mařík, V. a kol. (2015). *Národní iniciativa průmysl 4.0 (1.)*. Praha: Ministerstvo průmyslu a obchodu ČR.
- McGivern, Y. (2013). *The practice of market research: An introduction*. Pearson Higher Ed.
- Mejstřík, M., & Národní ekonomická rada vlády. (2011). *Rámcová Strategie konkurenceschopnosti*. Praha: Úřad vlády České republiky, Národní ekonomická rada vlády (NERV).
- Meloun, M., & Militký, J. (2006). *Kompendium statistického zpracování dat: Metody a řešené úlohy*. Praha: Academia.
- Mikoláš, Z. (2005). *Jak zvýšit konkurenceschopnost podniku: Konkurenční potenciál a dynamika podnikání*. Praha: Grada Publishing
- Mikoláš, Z., Peterková, J., & Tvrdíková, M. (2011). *Konkurenční potenciál průmyslového podniku*. Praha: C.H. Beck.
- Ministerstvo financí České republiky. (2020). <https://www.mfcr.cz/>
- Ministerstvo průmyslu a obchodu. (2020). <https://www.mpo.cz/>
- Molnár, Z. et.al., (2012). *Pokročilé metody vědecké práce (1.vyd.)*. Zeleneč: Profess Consulting.
- Moreira, J., Silva, M. J., Simoes, J., & Sousa, G. (2012). Marketing innovation: Study of determinants of innovation in the design and packaging of goods and services—Application to Portuguese firms. *Contemporary Management Research*, 8(2). <https://doi.org/10.7903/cmr.11047>
- Morgan, R. E., Strong, C. A., & McGuinness, T. (2003). *Product-market positioning and prospector strategy: An analysis of strategic patterns from the resource-based perspective*. <https://www.ingentaconnect.com/content/mcb/007/2003/00000037/00000010/art00007>
- MPO. (2011). *Strategie mezinárodní konkurenceschopnosti ČR*. Praha: MPO
- Mrugalska, B., & Wyrwicka, M. K. (2017). Towards lean production in industry 4.0. *Procedia Engineering*, 182, 466–473. <https://depot.ceon.pl/handle/123456789/10537>

- Muangkhot, S., & Ussahawanitchakit, P. (2015). Strategic marketing innovation and marketing performance: An empirical investigation of furniture exporting businesses in Thailand. *The Business & Management Review*, 7(1), 189. <https://search.proquest.com/docview/1757281555?pq-origsite=gscholar>
- Müller, J. M., Kiel, D., & Voigt, K.-I. (2018). What drives the implementation of Industry 4.0? The role of opportunities and challenges in the context of sustainability. *Sustainability*, 10(1), 247. <https://doi.org/10.3390/pr6120260>
- Myslivcová, S. (2019). *Personální marketing v řízení lidských zdrojů*. Brno: MUNIPRESS
- Nagle, T. T., Hogan, J. E., & Zale, J. (2016). *The strategy and tactics of pricing: A guide to growing more profitably* (5th ed). Prentice Hall.
- Naidoo, V. (2010). Firm survival through a crisis: The influence of market orientation, marketing innovation and business strategy. *Industrial marketing management*, 39(8), 1311–1320. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2010.02.005>
- Northcote-Green, J., & Wilson, R. G. (2017). *Control and automation of electrical power distribution systems*. CRC Press.
- Nováček, V. (2001). Konkurenceschopnost-více otázek, než odpovědí. *Sborník z vědecké konference s mezinárodní účastí Regio, I*, p. 153.
- Novák, A. (2016). *Inovace je rozhodnutí: Kompletní návod, jak dělat inovace nejen v byznysu*. Praha: Grada Publishing
- Novinky.cz. (2019). *Na platbách mobilem je závislý čím dál víc Čechů*. novinky.cz. <https://www.novinky.cz/finance/clanek/na-platbach-mobilem-je-zavislych-cim-dal-vic-cechu-40302959>
- Nyuur, R. B., Ofori, D. F., & Amponsah, M. M. (2019). Corporate social responsibility and competitive advantage: A developing country perspective. *Thunderbird International Business Review*, 61(4), 551-564. <https://DOI:10.1002/tie.22065>
- Obitko, M., & Jirkovský, V. (2015). Big data semantics in industry 4.0. *International conference on industrial applications of holonic and multi-agent systems*, 217–229. https://doi.org/10.1007/978-3-319-22867-9_19
- OECD. (2005). *Oslo Manual: Guidelines for Collecting and Interpreting Innovation Data, 3rd Edition - OECD*. <http://www.oecd.org/sti/inno/oslo-manualguidelinesforcollectingandinterpretinginnovationdata3rdedition.htm>
- OECD. (2018). *Oslo Manual 2018: Guidelines for Collecting, Reporting and Using Data on Innovation*,. OECD. <https://doi.org/10.1787/9789264304604-en>
- Ohtonen, J. (2013). The 8 Phases of an Innovation Management Process. *BPM Leader*.
- Olecká, I., & Ivanová, K. (2010). *Metodologie vědecko-výzkumné činnosti*. Olomouc: Moravská vysoká škola.
- O'Shannassy, T. (2008). Sustainable competitive advantage or temporary competitive advantage: Improving understanding of an important strategy

- construct. *Journal of Strategy and Management*, 1(2), 168–180. <https://doi.org/10.1108/17554250810926357>
- O'sullivan, D., & Abela, A. V. (2007). Marketing performance measurement ability and firm performance. *Journal of marketing*, 71(2), 79–93. <https://doi.org/10.1509/jmkg.71.2.079>
- Pace, W. R., & Stephan, E. G. (1996). Paradigms of competitiveness. *Competitiveness Review*, 6(1), 8–13. <https://doi.org/10.1108/eb046325>
- Pellegrino, G. (2018). Barriers to innovation in young and mature firms. *Journal of Evolutionary Economics*, 28(1), 181–206. <https://doi.org/10.1007/s00191-017-0538-0>
- Pereira, A. C., & Romero, F. (2017). A review of the meanings and the implications of the Industry 4.0 concept. *Procedia Manufacturing*, 13, 1206–1214. <https://doi.org/10.1016/j.promfg.2017.09.032>
- Pilík, M. (2008). Nové marketingové trendy jako příležitost zvýšení vlivu marketingu na dosažení konkurenčních výhod. *E+M Ekonomie a Management; Liberec*, 2, 107–119.
- Pitra, Z. (2006). *Management inovačních aktivit*. Průhonice: Professional publishing.
- Plchová, B. (2005). Selected Aspects of the Development of the Competitiveness of the Czech Republic. *Acta Oeconomica Pragensia*, 13(2), 95–121. <https://doi.org/10.18267/j.aop.188>
- Porter, M. E. (1993). *Konkurenční výhoda: (Jak vytvořit a udržet si nadprůměrný výkon)*. Praha: Victoria Publishing.
- Porter, M. E. (1994). *Konkurenční strategie: Metody pro analýzu odvětví a konkurentů*. Praha: Victoria Publishing
- Prahalad, C. K., & Ramaswamy, V. (2004). Co-creation experiences: The next practice in value creation. *Journal of interactive marketing*, 18(3), 5–14. <https://doi.org/10.1002/dir.20015>
- Punch, K. (2015). *Úspěšný návrh výzkumu*. Praha: Portál.
- Racela, O., & Thounrungraje, A. (2010). A comparative study of new product development success of Thai and US firms. *International Journal of Business Strategy*, 10(1), 192–205.
- Rainey, D. L. (2008). *Product innovation: Leading change through integrated product development*. Cambridge University Press.
- Reiljan, J., Hinrikus, M., & Ivanov, A. (2000). Key issues in defining and analysing the competitiveness of a country. *University of Tartu Economics and Business Administration Working Paper*, 1. <https://doi.org/10.2139/ssrn.418540>
- Ren, L., Xie, G., & Krabbendam, K. (2009). Sustainable competitive advantage and marketing innovation within firms: A pragmatic approach for Chinese firms. *Management Research Review*, 33(1), 79–89. <https://doi.org/10.1108/01409171011011580>

- Rifkin, J. (2016). How the Third Industrial Revolution Will Create a Green Economy. *New Perspectives Quarterly*, 33(1), 6–10. <https://doi.org/10.1111/npqu.12017>
- Ringel, M., Taylor, A., & Zablitz, H. (2015). *The Rising Need for Innovation Speed*. Boston: The Boston Consulting Group, Dec.
- Rivas, G. (2019, duben 24). *Business Competitiveness: How to make the company more competitive?* GB Advisors. <https://www.gb-advisors.com/business-competitiveness/>
- Rothwell, R. (1994). "Towards the Fifth-generation Innovation Process", *International Marketing Review*, 11 (1), 7-31. <https://doi.org/10.1108/02651339410057491>
- Rumelt, R. P. (2003). What in the World is Competitive Advantage? *Policy Working Paper*. (105) <https://doi.org/10.1.1.530.4193>
- Rüßmann, M., Lorenz, M., Gerbert, P., Waldner, M., Justus, J., Engel, P., & Harnisch, M. (2015). Industry 4.0: The future of productivity and growth in manufacturing industries. *Boston Consulting Group*, 9(1), 54–89.
- Rydvalová, P., & et. al. (2013). *Inovace a integrace podniků*. Liberec: Technická univerzita Liberec.
- Saunders, C., Lewis, & Thornhill, A. (2002). *Research Methods for Business Students* (3.). New Jersey: Prentice Hall.
- Savignac, F. (2008). Impact of financial constraints on innovation: What can be learned from a direct measure? *Econ. Innov. New Techn.*, 17(6), 553–569. <https://doi.org/10.1080/10438590701538432>
- Saxena, A. (2011). Marketing innovation in FMCG industry. <http://www.publisingindia.com/prima/31/marketing-innovation-in-fmcg-industry/117/911/>.
- Sedláčková, H., & Buchta, K. (2006). *Strategická analýza*. (2.). Praha: CH Beck.
- Shafaei, R. (2009). An analytical approach to assessing the competitiveness in the textile industry. *Journal of Fashion Marketing and Management: An International Journal*, 13(1), 20–36. <https://doi.org/10.1108/13612020910939851>
- Sharma, M. (2014). Advergaming – The Novel Instrument in the Advertising. *Procedia Economics and Finance*, 11, 247–254. [https://doi.org/10.1016/S2212-5671\(14\)00193-2](https://doi.org/10.1016/S2212-5671(14)00193-2)
- Sharmelly, R. (2017). Crafting a winning innovation strategy. *Strategic Direction*, 33(3), 8–11. <https://doi.org/10.1108/SD-11-2016-0151>
- Shergill, G. S., & Nargundkar, R. (2005). Market Orientation, Marketing Innovation as Performance Drivers. *Journal of Global Marketing*, 19(1), 27–47. https://doi.org/10.1300/J042v19n01_03
- Sherman, W. R., & Craig, A. B. (2018). *Understanding virtual reality: Interface, application, and design*. Morgan Kaufmann.
- Schivinski, B., & Dabrowski, D. (2016). The effect of social media communication on consumer perceptions of brands. *Journal of Marketing Communications*, 22(2), 189–214. <https://doi.org/10.1080/13527266.2013.871323>

- Schuh, G., Potente, T., Wesch-Potente, C., Weber, A. R., & Prote, J.-P. (2014). Collaboration Mechanisms to Increase Productivity in the Context of Industrie 4.0. *Procedia CIRP*, 19, 51–56. <https://doi.org/10.1016/j.procir.2014.05.016>
- Schwab, K. (2019). *Global Competitiveness Report 2019*. World Economic Forum. <https://www.weforum.org/reports/how-to-end-a-decade-of-lost-productivity-growth/>
- Sigalas, C. (2015). Competitive advantage: The known unknown concept. *Management Decision*, 53(9), 2004–2016. <https://doi.org/10.1108/MD-05-2015-0185>
- Sigalas, C., & Economou, V. P. (2013). Revisiting the concept of competitive advantage: Problems and fallacies arising from its conceptualization. *Journal of Strategy and Management*, 6(1), 61–80. <https://doi.org/10.1108/17554251311296567>
- Simmie, J., & Strambach, S. (2006). The contribution of KIBS to innovation in cities: An evolutionary and institutional perspective. *Journal of Knowledge Management*, 10(5), 26–40. <https://doi.org/10.1108/13673270610691152>
- Simová, J., & Cinkánová, L. (2016). Attributes contributing to perceived customer value in the Czech clothing on-line shopping. *E+M* 19(3), 195–206. <https://doi.org/10.15240/tul/001/2016-3-013>
- Slaný, A. (2006). *Konkurenceschopnost České ekonomiky: (vývojové trendy)*. Brno: Masarykova univerzita.
- Smith, A. (1975). *An Inquiry into the cause of wealth of nations*. Reprint.
- Snoj, B., Milfelner, B., & Gabrijan, V. (2007). An examination of the relationships among market orientation, innovation resources, reputational resources, and company performance in the transitional economy of Slovenia. *Canadian Journal of Administrative Sciences / Revue Canadienne Des Sciences de l'Administration*, 24(3), 151–164. <https://doi.org/10.1002/cjas.22>
- Sojka, M., & Konečný, B. (2001). *Malá encyklopedie moderní ekonomie*. Praha: Libri.
- Son, J., Sadachar, A., Manchiraju, S., Fiore, A. M., & Niehm, L. S. (2012). Consumer adoption of online collaborative customer co-design. *Journal of Research in Interactive Marketing*, 6(3), 180–197. <https://doi.org/10.1108/17505931211274660>
- Souček, Z. (2015). *Strategie úspěšného podniku: Symbióza kreativity a disciplíny*. Praha: CH Beck.
- Strange, R., & Zucchella, A. (2017). Industry 4.0, global value chains and international business. *Multinational Business Review*, 25(3), 174–184. <https://doi.org/10.1108/MBR-05-2017-0028>
- Středula. (2020). *Když roboti nahradí nejhůř placená místa, bude to hlavní přínos digitalizace*. E15.cz. [vid 14.2.2020], <https://www.e15.cz/domaci/stredula-kdyz-roboti-nahradi-nejhur-placena-mista-bude-to-hlavni-prinos-digitalizace-1353729>

- Stuchlík, J. (2019). *Výsledky průzkumu SP ČR o zavádění Průmyslu 4.0 ve firmách*. <https://www.spcr.cz/aktivity/z-hospodarske-politiky/13110-vysledky-pruzkumu-sp-cr-o-zavadeni-prumyslu-4-0-ve-firmach>
- Suchánek, P., & Špalek, J. (2009). Competitiveness of Czech Enterprises: What affects the performance of the Enterprise? *Review of Economic Perspectives*, 9(2), 106–120.
- Suchánek, P., Špalek, J., & Sedláček, M. (2011). Competitiveness Factors in Post-transformation Period: The Case of Czech Enterprises. *European Research Studies Journal*, XIV(1), 121–146. https://econpapers.repec.org/article/ersjournal/v_3axiv_3ay_3a2011_3ai_3a1_3ap_3a121-146.htm
- Sundbo, J. (1997). Management of Innovation in Services. *The Service Industries Journal*, 17(3), 432–455. <https://doi.org/10.1080/026420697000000028>
- Synek, M. a, & et al. (2011). *Manažerská ekonomika—5.aktualizované a doplněné vydání*. Praha: Grada Publishing a.s.
- Synek, M., & Kislingerová, E. (2015). *Podniková ekonomika*. Praha: CH Beck.
- Švejda, P. (2007). *Inovační podnikání*. Praha: Asociace inovačního podnikání ČR.
- Tajeddini, K., Trueman, M., & Larsen, G. (2006). Examining the Effect of Market Orientation On Innovativeness. *Journal of Marketing Management*, 22(5–6), 529–551. <https://doi.org/10.1362/026725706777978640>
- Tam, D. D., & Khuong, M. N. (2015). The Effects of Guerilla Marketing on Gen Y's Purchase Intention—A Study in Ho Chi Minh City, Vietnam. *International Journal of Trade, Economics and Finance*, 6(4), 191–198.
- Thomas, D. J. (2016). Augmented reality in surgery: The Computer-Aided Medicine revolution. *International Journal of Surgery*, 36, 25. <https://doi.org/10.1016/j.ijssu.2016.10.003>
- Tiago, M. T. P. M. B., & Veríssimo, J. M. C. (2014). Digital marketing and social media: Why bother? *Business horizons*, 57(6), 703–708. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2014.07.002>
- Tidd, J., Bessant, J. R., & Pavitt, K. (2007). *Řízení inovací: Zavádění technologických, tržních a organizačních změn*. Brno: Computer Press.
- Tichá, I., & Hron, J. (2003). *Strategické řízení*. Praha: ČZU
- Tinoco, J. K. (2010). Marketing innovation: The unheralded innovation vehicle to sustained competitive advantage. *International Journal of Sustainable Strategic Management*, 2(2), 168. <https://doi.org/10.1504/IJSSM.2010.032559>
- Tomek, G., & Vávrová, V. (2009). *Jak zvýšit konkurenční schopnost firmy*. C.H. Beck.
- Trnka, F. (2004). Konkurenční schopnost českých průmyslových výrobců. In *Výzkum konkurenční schopnosti českých průmyslových výrobců: Souhrnná zpráva o řešení výzkumného záměru a dílčích úkolů za období 1999-2004*. Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně. <https://RIV/70883521:28120/04:63502251!RIV/2005/MSM/281205/N>
- Trommsdorff, V., & Steinhoff, F. (2009). *Marketing inovací*. Praha: C.H. Beck.

- Tyll, L. (2014). *Podniková strategie*. Praha: CH Beck.
- Ulwick, A. W., & Bettencourt, L. A. (2008). Giving customers a fair hearing. *MIT Sloan Management Review*, 49(3), 62. <https://search.proquest.com/docview/224960016?accountid=17116>
- Ungerman, O., & Dědková, J. (2017). Innovative Marketing in the Context of Industrie 4.0. In *Proceedings of the 13th International Conference Liberec Economic Forum 2017* Technical University Liberec, Faculty Economics.
- Ungerman O., Dědková, J. & Gurinová, K. (2018). The Impact of Marketing Innovation on the competitiveness of Enterprises in the Kontext of Industry 4.0. *Journal of Competitiveness*. 1. vyd. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, 10(2), 132-148.
- Ungerman, O. & Dědková. (2019) Marketing innovations in Industry 4.0 and their impacts on current enterprises, *Applied Sciences*, 9(18), 3685. <https://doi.org/10.3390/app9183685>
- Úřad průmyslového vlastnictví.(2020). <https://www.upv.cz/cs.html>
- Váchal, J., et al. (2013). *Podnikové řízení*. Praha: Grada Publishing.
- Vakola, M., & Rezgui, Y. (2000). Organisational learning and innovation in the construction industry. *The Learning Organization*, 7(4), 174–184. <https://doi.org/10.1108/09696470010342324>
- Valenta, F. (1969). *Tvůrčí aktivita–inovace–efekty*. Praha: Svoboda.
- Veber, J. (2004). *Management–základy, prosperita, globalizace*. Praha: Management Press.
- Veber, J., Scholleová, H., Špaček, M., Švecová, L., & Ostapenko, G. F. (2016). *Management inovací*. Praha: Management Press.
- Vlček, J., Bednaříková, M., Koštěková, V., Mužík, J., & Smutná, A. (2000). *Ekonomie pro neekonomy*. Praha: Aspi Publishing.
- Vlček, R. (2008). *Management hodnotových inovací*. Praha: Management Press.
- Wang, B., Kim, S. J., & Malthouse, E. C. (2016). *Branded Apps and Mobile Platforms as New Tools for Advertising*. <https://doi.org/10.13140/RG.2.1.3744.3042>
- Wang, C., Wang, Q., Ren, K., & Lou, W. (2010). Privacy-preserving public auditing for data storage security in cloud computing. *2010 proceedings ieee infocom*, 1–9.
- Watson, E. F., & Holmes, K. (2009). Business Process Automation. In S. Y. Nof (Ed.), *Springer Handbook of Automation* (s. 1597–1612). Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-540-78831-7_90
- Wolf, C., & Floyd, S. W. (2017). Strategic Planning Research: Toward a Theory-Driven Agenda. *Journal of Management*, 43(6), 1754–1788. <https://doi.org/10.1177/0149206313478185>
- Wolf, K. (2019). *Klesající návštěvnost Facebooku je mýtus*. Lupa.cz. <https://www.lupa.cz/clanky/jan-patek-business-factory-klesajici-navstevnost-facebooku-je-mytus/>
- Wollschlaeger, M., Sauter, T., & Jasperneite, J. (2017). The future of industrial communication: Automation networks in the era of the internet of things and

- industry 4.0. *IEEE industrial electronics magazine*, 11(1), 17–27. <https://doi.org/10.1109/MIE.2017.2649104>
- Zborková, J., & Dvořáková, L. (2011). The sustainable development concept in the 21st century. *Annals of DAAAM & Proceedings*, 1465–1467. <https://go.gale.com/ps/i.do?p=AONE&sw=w&issn=17269679&v=2.1&it=r&iid=GALE%7CA349223146&sid=googleScholar&linkaccess=abs>
- Zezulka, F., & Veselý, I. (2017). *Úvod do problematiky a základní modely Industry 4.0*. cit. 11. 8. 2019, z <https://www.systemonline.cz/rizeni-vyroby/uvod-do-problematiky-a-zakladni-modely-industry-4.0.htm>
- Zikopoulos, P., Eaton, C., & IBM. (2011). *Understanding Big Data: Analytics for Enterprise Class Hadoop and Streaming Data* (1st vyd.). McGraw-Hill Osborne Media.
- Zillner, S., Lasier, N., Faix, W., & Neururer, S. B. (2014). *User needs and requirements analysis for big data healthcare applications*. 205, 657–661. <https://doi.org/10.3233/978-1-61499-432-9-657>
- Zuzák, R. (2011). *Strategické řízení podniku*. Praha: Grada Publishing.

Seznam obrázků

Obrázek 1.1	<i>Koncepční rámec zpracování monografie</i>	12
Obrázek 2.1	<i>Možné faktory konkurenční výhody</i>	29
Obrázek 2.2	<i>Porterův model konkurenčního prostředí</i>	43
Obrázek 2.3	<i>Konkurenční strategie</i>	44
Obrázek 3.1	<i>Vztah mezi inovacemi a konkurenceschopností</i>	48
Obrázek 3.2	<i>Možné výhody přinášející inovace</i>	52
Obrázek 3.3	<i>Typy inovací podle novosti výsledků</i>	57
Obrázek 3.4	<i>Systém pro možné hodnocení inovací</i>	59
Obrázek 3.5	<i>Rozdělení inovací dle Oslo manuálu z 2005</i>	60
Obrázek 3.6	<i>Klasifikace inovací dle Oslo manuálu 2018</i>	61
Obrázek 3.7	<i>Vztah marketingu a procesu tvorby nového výrobku</i>	68
Obrázek 3.8	<i>Inovační procesy</i>	70
Obrázek 3.9	<i>Inovační aktivity podniků v ČR</i>	79
Obrázek 3.10	<i>Zařazení České republiky mezi zeměmi EU</i>	82
Obrázek 4.1	<i>Faktory vyvolávající potřebu inovací</i>	89
Obrázek 4.2	<i>Oblasti inovativního marketingu</i>	90
Obrázek 4.3	<i>Inovativní marketing</i>	96
Obrázek 4.4	<i>Důsledky marketingových inovací</i>	101
Obrázek 4.5	<i>Využití pojmu Průmysl 4.0 v podnicích</i>	106
Obrázek 4.6	<i>Očekávané strategické přínosy digitální transformace</i>	107
Obrázek 4.7	<i>Důvody investování do Průmyslu 4.0</i>	108
Obrázek 4.8	<i>Struktura hodnoty pro zákazníka</i>	119
Obrázek 5.1	<i>Proces pilotního výzkumu</i>	128
Obrázek 5.2	<i>Postup obsahové analýzy</i>	131
Obrázek 5.3	<i>Metodika primárního výzkumu</i>	141
Obrázek 5.4	<i>Rozdělení respondentů podle počtu zaměstnanců</i>	144
Obrázek 5.5	<i>Rozdělení respondentů dle oboru podnikání</i>	145
Obrázek 5.6	<i>Využívání nástrojů inovativního marketingu</i>	150
Obrázek 5.7	<i>Střední hodnoty důležitosti nástrojů inovativního marketingu</i>	152
Obrázek 5.8	<i>Míra identifikace dopadu inovativního marketingu</i>	162
Obrázek 5.9	<i>Střední hodnoty míry dopadu inovativního marketingu na podnik</i>	163
Obrázek 6.1	<i>Metodika výzkumu</i>	176

Seznam tabulek

Tabulka 1.1 <i>Struktura výzkumných otázek</i>	10
Tabulka 3.1 <i>Funkční kategorie inovací podnikových procesů</i>	65
Tabulka 3.2 <i>Důvody, proč podniky v letech 2014-2016 neinovovaly</i>	81
Tabulka 3.3 <i>Inovující podniky</i>	81
Tabulka 4.1 <i>Vývoj obratu v e-commerce (v miliardách korun)</i>	88
Tabulka 4.2 <i>Druhy inovací s původem v daném trhu</i>	94
Tabulka 4.3 <i>Proces inovace nového výrobku</i>	118
Tabulka 5.1 <i>Scénář pro pilotní výzkum</i>	130
Tabulka 5.2 <i>Nástroje inovativního marketingu spojené s Průmyslem 4.0</i>	132
Tabulka 5.3 <i>Vyhodnocení důležitosti nástrojů inovativního marketingu</i>	136
Tabulka 5.4 <i>Dopady v podnicích spojené s implementací marketingových inovací</i>	137
Tabulka 5.5 <i>Vyhodnocení dopadů implementace marketingových inovací</i>	140
Tabulka 5.6 <i>Transformace nástrojů spojená s Průmyslem 4.0</i>	146
Tabulka 5.7 <i>Využívání jednotlivých nástrojů inovativního marketingu</i>	149
Tabulka 5.8 <i>Vyhodnocení důležitosti nástrojů inovativního marketingu</i>	151
Tabulka 5.9 <i>Tabulka p-hodnot Wilcoxonova neparametrického testu stř. hodnot</i> ...	153
Tabulka 5.10 <i>Výsledky faktorové analýzy pro nástroje inovativního marketingu</i> ...	154
Tabulka 5.11 <i>Faktorová analýza</i>	155
Tabulka 5.12 <i>Tabulka středních hodnot dle p-hodnoty, Kruskal-Wallisův test</i>	157
Tabulka 5.13 <i>Hodnocení konkurenčních výhod</i>	158
Tabulka 5.14 <i>Výsledky testů korelační analýzy dvojic konkurenční výhoda x nástroje inovativního marketingu</i>	160
Tabulka 5.15 <i>Četnosti dopadů IM na podniky</i>	161
Tabulka 5.16 <i>Hodnocení síly dopadu inovativního marketingu na podniky</i>	163
Tabulka 5.17 <i>Analýza rozdílů středních hodnot pro hodnocení dopadu inovativního marketingu na podniky</i>	164
Tabulka 5.18 <i>Tabulka středních hodnot dle p-hodnoty, Kruskal-Wallisův test</i>	165
Tabulka 5.19 <i>Výsledné p-hodnoty testů korelační analýzy dvojic Nástroj x Dopad</i>	168
Tabulka 5.20 <i>Strategické cíle a marketingový mix</i>	170
Tabulka 6.1 <i>Nástroje inovativního marketingu vnímané konečnými spotřebiteli</i>	178
Tabulka 6.2 <i>Důležitost nástrojů z pohledu spotřebitelů</i>	179
Tabulka 6.3 <i>Nástroje inovativního marketingu z pohledu spotřebitelů</i>	180
Tabulka 6.4 <i>Dopady nástrojů inovativního marketingu na spotřebitele</i>	182
Tabulka 6.5 <i>Síla dopadů inovativního marketingu na spotřebitele</i>	183
Tabulka 6.6 <i>Dopady inovativního marketingu na spotřebitele v nástrojích mixu</i>	184
Tabulka 6.7 <i>Charakteristika respondentů</i>	186
Tabulka 6.8 <i>Rozdělení respondentů dle pohlaví</i>	187

Tabulka 6.9 <i>Porovnání vnímání důležitosti nástrojů inovativního marketingu</i> <i>spotřebiteli a podniky</i>	189
Tabulka 6.10 <i>Porovnání vlivu dopadů inovativního marketingu na spotřebitele a</i> <i>podniky.....</i>	190

Seznam zkratek

B2B	Business to business - Obchodní vztahy mezi podniky
B2C	Business to customer -Obchodní vztahy firem s konečnými zákazníky
B2G	Business to Government- Obchodní vztahy se státní správou
B2N	Businesses and non-profit markets- Neziskové trhy
CIS	Community Inovation Survey
CRM	Customer relationship management -řízení vztahů se zákazníky
CSR	Corporate Social Responsibility-Společenská odpovědnost firem
ČMA	Česká manažerská asociace
DC	Dílčí cíl
EU	Evropská unie
GDPR	General Data Protection Regulation-Obecné nařízení o ochraně osobních údajů
HDP	Hrubý domácí produkt
IoT	Internet of things - internet věcí
KMO	Kaiser-Meyer-Olkinova podmínka
MPO	Ministerstvo průmyslu a obchodu
NIS	Národní inovační strategie
OECD	The Organization for Economic Cooperation and Development Organizace pro hospodářskou spolupráci a rozvoj
QFD	Quality Fuction Deployment-Rozpracování požadavků zákazníka
ROA	Return of assets - rentabilita aktiv podniku
ROE	Return of equity -rentabilita vlastního kapitálu
SEO	Search Engine Optimization, což znamená optimalizace pro vyhledávače.
SWOT	Analýza silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb
USA	Spojené státy americké
VO	Výzkumná otázka
WEF	Světové ekonomické fórum

Rejstřík

A

Aditivní výroba 110, 132, 134, 136, 146, 149, 151, 155, 157, 167, 172, 180, 189, 193

Advergaming 132, 134, 136, 146, 149, 151, 157, 167, 169, 178 - 189, 210

Augmented reality 132 - 133, 136, 146 - 147, 149, 151, 155, 157, 167, 169, 172, 189, 193, 215

Autonomní distribuce 132, 134, 136, 146, 149, 151, 155, 157, 167, 180, 189, 197

B

Budování public relations a brandu 137, 169

Digitalizace 103, 104, 108

Dotazování

- elektronické 130
- osobní 130

E

Engagement marketing 122, 146 - 147, 149, 151, 157, 159, 167, 169, 173, 178- 180, 188 - 189, 195

G

Guerilla a virální marketing 146, 148, 149, 151, 157, 159, 167, 169, 173, 178 - 180, 189

H

Hodnota pro zákazníky 184

Hypotéza 11, 156, 165 - 166

I

Inovace, 1, 7, 11, 17, 23, 25, 26, 45, 46, 47, 48 - 62, 64, 66 - 67, 69, 71 - 80, 83 - 86, 89, 91 - 95, 97 - 101, 105, 108, 110, 113 - 118, 120 - 121, 124,

125, 129 - 130, 132, 137 - 138, 180, 181, 184 - 185, 187, 195 -197, 199, 200, 206 - 208, 211, 216

- marketingové 42, 49, 55, 60 - 61, 66 - 67, 80, 82 - 85, 90 - 93, 95 - 98, 105, 112 - 113, 115, 117 - 118, 120, 137 - 138, 145, 147, 187 - 188, 192, 195 - 197, 212

- netechnické 58, 60 - 61

- organizační 66, 158

- paradigmatu 53, 55

- personální 35, 55, 114, 148

- pozice na trhu 20, 28, 54, 86

- procesů 51, 54, 60, 64, 73

- produktové 62

- přelomové 57

- přírůstková (inkrementální) 57

- radikální 57

- technické 35, 60 - 61, 118, 126, 141, 142, 158, 201

- výrobků 17, 19, 37, 40, 54, 56, 62, 88, 115, 123

Inovativní marketing 1, 7 - 14, 48, 85 - 87, 89, 90 - 92, 96, 98 - 101, 103, 108, 114 - 115, 117, 122, 124 - 127, 129 - 132, 136 - 139, 141 - 142, 145 - 156, 158 - 166, 169, 172 - 184, 186 - 196, 198 - 202, 209

- dopady 114 - 116, 122, 137, 139, 165, 167, 169, 174, 182, 183, 184, 187, 190, 195

- nástroje 108, 111, 122, 132, 136, 145, 157, 159, 167, 169, 177, 178, 179 - 180, 187, 200, 209

Internet of Things 98, 104, 122, 132, 134, 146, 149, 167, 169, 172, 178, 179, 180, 184, 189, 193, 202, 207

Invence 49, 84

K

Koncepční rámec 8, 11

Konkurence

- cenová 17
- necenová 17

Konkurence 15, 16, 17

Konkurenceschopnost 1, 7 - 8, 15, 18, 19 -26, 30, 34 - 35, 38, 42 - 43, 45 - 46, 48, 52, 69, 86, 92, 99 - 100, 117, 125, 130, 191 - 192, 199, 203 - 206, 208, 210, 214

- globální 25, 124
- lokální 25
- mezinárodní, 18, 21 - 24, 42, 78, 210 - 211
- národů 18, 21
- podniků 8, 14, 18, 70, 130, 196

Konkurenční strategie 39, 43 - 44

Konkurenční výhoda 1, 8, 15, 26, 27, 28, 30, 33, 35, 99, 130, 138, 160, 173, 204, 209, 212

- diferenciací 32, 44
- hlediska zdrojů 27
- vůdčí postavení v nízkých nákladech 32
- z hlediska výkonu 27

M

Marketing 2, 3, 4, 7, 65, 67 - 68, 84, 116, 122, 125, 132, 135 - 136, 146 - 147, 149, 151, 155, 157, 167, 178, 179, 180, 189, 198, 203 - 204, 206 - 210, 212 - 216

- digitální 88, 104 - 105, 111, 196
- internetový 112
- mobilní 113, 122
- vztahový 112

O

Obsahová analýza 130 - 132, 135, 137, 177

OSLO manuál 62, 64, 69, 83

P

Průmysl 4.0, 8, 103 - 104, 106, 107 - 114, 116, 125 - 127, 129 - 130, 132, 135 - 139, 173 - 174, 185, 194, 196, 198, 201, 215

R

Respondenti 35, 129, 131, 132, 136, 139, 140, 142, 145, 158, 161, 162, 166, 172, 173, 177, 178, 180, 181, 182, 183, 184, 185, 186, 187, 188, 195, 197

Rozšířená realita 110

S

Sociální média, 98, 111, 114, 117, 120, 135, 185

Společenská odpovědnost firem 122, 132, 135 - 136, 146, 151, 155, 157, 169, 178 - 180, 189, 209, 221

Spotřebitelé 7, 17, 87, 117, 190, 196

V

Virtuální realita 146 - 147, 149, 151, 155, 157, 167, 169, 172, 181, 189, 193

Výzkum 1, 11, 13, 23, 35, 47, 49, 78, 98, 104, 126 - 128, 130 - 131, 141, 145, 146, 161, 172, 175 - 178, 187 - 188, 193, 195, 196, 198, 201, 206, 207

- explorativní 128
- kvalitativní 1, 11, 13, 55 - 56, 175, 176, 198
- kvantitativní 11, 13, 56, 128, 131, 141, 175 - 178
- pilotní 13, 130, 141, 201
- primární 9, 13, 126, 141, 145, 161, 172, 177, 182, 183, 193, 195, 198, 199, 201
- sekundární 13, 172

Výzkumné otázky 1, 10 - 11, 126, 128, 141, 161, 175, 192

Název	Inovativní marketing jako zdroj konkurenceschopnosti
Autorka	PhDr. Ing. Jaroslava Dědková, Ph.D.
Určeno pro	odbornou veřejnost a studenty Ekonomické fakulty Technické univerzity v Liberci
Vydavatel	Technická univerzita v Liberci, Studentská 1402/2, Liberec
Schváleno	Rektorátem TU v Liberci dne 19.5.2020, čj. RE 50/15
Vyšlo	v červnu 2020
Počet stran	223
Vydání	1.
Tiskárna	Vysokoškolský podnik Liberec, spol. s.r.o., Studentská 1402/2, Liberec
Číslo publikace	55-012-20

Tato publikace neprošla redakční ani jazykovou úpravu.

Vydání odborné knihy schválila vědecká redakce TUL.

ISBN 978-80-7494-522-9